



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**“EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN
LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE UNA UNIVERSIDAD PRIVADA
ACREDITADA DE LIMA”**

Trabajo de Investigación presentado para optar por el grado de Bachiller en Administración
con mención en Dirección de Empresas que presenta:

Katty Leidy Flores Granados

Asesora: Varinia Bustos

Lima – Perú

Marzo del 2019

Contenido

RESUMEN	4
ABSTRACT.....	4
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
1.1 Descripción de la situación problemática.....	5
1.2 Situación Problemática.....	6
1.3 Preguntas de Investigación.....	7
1.2.1 Pregunta General.....	7
1.2.2 Preguntas Específicas.....	7
1.4 Objetivo de la Investigación.....	8
1.3.1 Objetivo General	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Justificación.....	8
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	9
2.1 Clima Organizacional	9
2.1.1 Modelos enfocados en la medición del clima organizacional	12
2.2 Satisfacción Laboral.....	15
2.2.1 Modelos enfocados en la Satisfacción	15
2.4 Antecedente.....	15
2.5 Contexto.....	19
2.6 Hipótesis	20
2.6.1 Hipótesis General.....	20
2.6.2 Hipótesis Específicas	20
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA	22
3.1 Diseño de la Investigación	22
3.2 Población y Muestra	22
3.2.1 Población Objetivo y unidad de análisis	22

3.2.2 Método de Muestreo	22
3.2.3 Tamaño de la Muestra.....	23
3.3 Método de Recolección de Datos	24
3.3.1 Instrumento de medición.....	24
3.4 Validación y Fiabilidad del Instrumento:	26
3.5 Método de Análisis de Datos	35
3.3 Prueba Piloto.....	35
3.3.1 Muestra de la Prueba Piloto	36
3.4 Resultados Preliminares de la Prueba Piloto	36
3.4.1 Resultados Sociodemográficos	36
3.4.2 Resultados Correlaciones.....	37
3.4.3 Resultados Regresión Lineal Múltiple.....	39
3.4.3 Resultados Regresión Lineal Simple	42
3.4.2 Resultado Objetivo General y Prueba de Hipótesis	47
3.4.3 Resultados Objetivos Específicos y Prueba de Hipótesis	48
CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES	51
CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA.....	52
CAPÍTULO VI: ANEXOS	55

RESUMEN

El presente estudio tiene como propósito comprobar si existe relación e influencia entre el Clima y la Satisfacción Laboral del personal de una Universidad Privada acreditada de Lima. Se desarrolló un trabajo cuantitativo, de tipo explicativo – correlacional, no experimental y transversal. La población está conformada por los 1298 empleados de una Universidad Privada de Lima, la muestra la componen 297 miembros, bajo un muestreo aleatorio simple. La prueba piloto constó de 81 miembros de esta población. Se utilizó el alpha de Cronbach para el análisis de confiabilidad, y también se realizó un análisis factorial, se aplicó el coeficiente de Pearson para verificar la existencia de correlación, y regresiones lineales y múltiples, para determinar el grado de influencia del Clima Institucional y sus Componentes en la Satisfacción Laboral. El trabajo concluyó que las variables Cohesión, Confianza, Presión y Reconocimiento influyen positivamente en la Satisfacción Laboral; las variables Apoyo y Equidad no explican la Satisfacción, mientras que la Autonomía e Innovación no resultan significativas para el estudio. Asimismo, se llegó a la conclusión de que el Clima Laboral explica en un 67.3% a la Satisfacción Laboral.

ABSTRACT

The purpose of this study is to verify if there is a relationship between the Climate and Labor Satisfaction of the administrative staff of the Private Universities of Lima.

A quantitative, explanatory - correlational, non - experimental and transversal work was developed. The population is conformed by the 35,340 members of the staff of the Private Universities of Lima, and the sample consists of 380 members, under a stratified random sampling. Cronbach's alpha was used for the reliability analysis, and a factor analysis was also performed, the Pearson coefficient was applied to verify the existence of correlation, and linear and multiple regressions, to confirm the relationship between the variables.

The work concluded that the variables Cohesion, Confidence, Pressure and Recognition positively influence Labor Satisfaction; the variables Support and Equity do not explain Satisfaction, while Autonomy and Innovation are not significant for the study. Likewise, it was concluded that the Labor Climate explains in 67.3% the Labor Satisfaction.

Palabras Clave: Clima Organización, Satisfacción Laboral

Keywords: Organizational Climate, Job Satisfaction

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la situación problemática

La globalización está cambiando el sentido del aprendizaje y el funcionamiento de la educación superior a nivel internacional. Hoy en día, las Universidades están presionadas por la sociedad para impartir enseñanzas a la población que los capaciten para el mercado laboral nacional e internacional.

En el Perú, la Ley N° 134171 creada en la década de los 60, permite el desarrollo de las universidades privadas y el Decreto Legislativo N° 882 (Artículo 2°) creada en el gobierno de Alberto Fujimori en 1996, Ley de Promoción de la Inversión en la Educación, que faculta a toda persona natural o jurídica a constituir Instituciones Educativas con fines de lucro, hicieron que el mercado universitario experimente una rápida expansión, siendo esta industria de alta competencia.

Gracias a esta ley, la demanda y oferta por la educación superior universitaria han crecido, sin embargo, esta expansión se hizo sin contar con mecanismos que permitan evaluar y asegurar la calidad del servicio educativo y es así que, el 9 de julio del 2014, el congreso de la república inició un proceso de reforma e implementó cambios significativos en el marco normativo, en las que destaca la nueva ley universitaria, Ley N° 30220, cuyo objetivo es mejorar el control de la calidad de los servicios educativos universitarios.

Como resultado, hoy en día, las universidades buscan ser acreditadas y reconocidas como instituciones atractivas donde estudiar para mantenerse en el mercado. El talento humano que trabaja en las universidades juega un papel esencial ya que son ellos quienes desarrollan el trabajo para alcanzar estos objetivos.

Sumado a ello, debido a la alta migración venezolana, se ha generado preocupación en las personas en el ámbito laboral, ya que existen percepciones que podrían generar sentimientos negativos de incertidumbre e inestabilidad laboral en los trabajadores formales peruanos por experimentar temor a perder sus trabajos, aunque, sin motivo alguno, ya que no existen políticas claras ni estudios internos sobre esta tendencia, Blouin (2018) manifestó que “no existen programas laborales específicos para personas migrantes en general, y tampoco, para la población venezolana” y, por ello, la inserción laboral puede resultar muy difícil a pesar de que la mano de obra venezolana sea calificada; tomando en cuenta además que, los venezolanos que residen en Perú representan apenas el 0,6% de la Población Económicamente Activa (PEA) . Para Javier Barreda, ministro de Trabajo y Promoción de Empleo, no hay riesgo alguno en la empleabilidad de los peruanos, pero sí lo hay en la percepción de la gente.

Por tanto, estas falsas percepciones, podrían repercutir en el clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores en las universidades.

Desde hace muchos años se ha abordado el estudio del Clima Organizacional con la finalidad de desarrollar empresas más eficaces (Aguilera, 2011). Se advierte que el clima de trabajo en las organizaciones es un factor determinante y facilitador de los procesos y gestión de una empresa, además de ser de gran relevancia por su trascendencia inmediata, ya sea en los procesos como en los resultados (Martín, 2000) Y, sin embargo, son muy comunes los problemas referentes al clima institucional, principalmente en las organizaciones educativas (Donayre, 2009, citado por Torres & Zegarra, 2014).

1.2 Situación Problemática

La satisfacción y el clima organizacional son indicadores importantes para medir el funcionamiento psicológico del recurso humano en las organizaciones. Estudios realizados, reportan una asociación directa entre estas variables y un nivel óptimo de funcionamiento en cada una de ellas en entidades exitosas (Kolb, D., Rubin, I. y McIntyre, J., 1977).

Dado el contexto actual, los cambios en la legislación de instituciones educativas, con el propósito de trazar un posicionamiento real en el mundo del conocimiento, ha impuesto desafíos y dificultades a la educación superior universitaria; en ese sentido, para adaptarse a este nuevo escenario, las universidades privadas deben establecer estrategias para mejorar la calidad de sus servicios, eliminar viejos despropósitos, afianzar aciertos y anticiparse a futuros retos (Cevallos, 2014).

Según el rector de la universidad de Piura, Antonio Mabres (2017) , dos de los principales problemas que aquejan a estas instituciones son: primero, el bajo nivel académico que está asociado con la baja calidad del servicio debido a docentes poco preparados o desmotivados y segundo, la incertidumbre económica que lleva a las universidades a aumentar excesivamente el número de alumnos con la finalidad de generar recursos, poniéndose en riesgo la calidad.

Castillo (2011), explica que “la institución universitaria, como sistema social, institucionaliza y refuerza normas y valores que influyen sobre el comportamiento de empleados, docentes y estudiantes”. Asimismo, Torres y Zegarra (2014) expusieron que “la gestación de decisiones arbitrarias y las implementaciones de normas heterónomas impactan sobre el tejido institucional y en las relaciones interpersonales, afectando la convivencia”, que se ven reflejadas en el clima organizacional, “que puede determinar y condicionar el

comportamiento del personal perteneciente a las instituciones educativas, favoreciendo o desfavoreciendo el grado de desempeño con respecto a los fines de esta”.

El clima organizaciones, según estudios por diferentes autores, influye directamente en la satisfacción laboral y éste a su vez en la productividad de una Organización (Calvo, 2014). Chiang (2004) indica que el clima organizacional aporta a la calidad y eficiencia organizativa. Y, este no es un asunto neto de empresas, sino también de instituciones y entidades donde se forman grupos de trabajo (Calvo, 2014). Por tanto, el recurso humano es un pilar valioso y fundamental en las instituciones universitarias ya que su conducta y comportamiento repercute en el desempeño laboral y al logro de los objetivos (Contreras, 2015).

Por ello, para reforzar a las instituciones es imprescindible que los agentes o tomadores de decisiones de la educación, “entiendan con claridad que las relaciones interpersonales, la comunicación y sobre todo el clima institucional son temas en las que se debe fortalecer con mayor intensidad para lograr una institución de calidad.” Así, es de interés de esta investigación conocer el nivel de relación existente entre clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados de una Universidad privada y acreditada de Lima.

1.3 Preguntas de Investigación

1.2.1 Pregunta General

- ¿El Clima Institucional influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?

1.2.2 Preguntas Específicas

- ¿La autonomía influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?
- ¿La Cohesión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?
- ¿La Confianza influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?
- ¿La Presión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?
- ¿El Apoyo influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?

- ¿El Reconocimiento influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?
- ¿La Equidad influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?
- ¿La Innovación influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima?
-

1.4 Objetivo de la Investigación

1.3.1 Objetivo General

O1: Determinar si el Clima Institucional influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

1.3.2 Objetivos Específicos

O2: Determinar si la autonomía influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

O3: Determinar si la Cohesión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

O4: Determinar si la Presión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

O5: Determinar si la Confianza influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

O6: Determinar si el Apoyo influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

O7: Determinar si el Reconocimiento influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

O8: Determinar si la Equidad influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

O9: Determinar si la Innovación influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

1.5 Justificación

Hoy, la sociedad del conocimiento se caracteriza por un “entorno competitivo, dinámico y complejo” (Manosalvas, C., Manosalvas, L., Nieves, 2015, citando a Dean &

Kretschmer, 2007). Las exigencias internacionales, en los últimos años, han instado continuamente a los sistemas universitarios a reflexionar sobre su rendimiento y eficiencia respecto al cumplimiento de sus objetivos individuales. (Pecino, Mañas, Díaz, López & Llopis, 2015), que son realizadas y dependen directamente del compromiso de los profesionales y técnicos encargados asignados.

El Recurso Humano es fundamental para alcanzar los objetivos, por eso es clave atender constantemente la satisfacción y el clima laboral (Manosalvas, et al., 2015, citando a Peña, Díaz, & Carrillo, 2013), para diseñar estrategias que establezcan mejores condiciones de trabajo, y así fomentar el desempeño, reducir la rotación de los empleados e incrementar la calidad de los servicios brindados. (Montoya, Bello, Bermúdez, Burgos, Fuentealba, Padilla, 2017); ya que la percepción de los colaboradores influencia en el nivel de compromiso y productividad de la empresa (Manosalvas, et al., 2015, citando a Hinojosa, 2010).

Con base a este análisis, surge el presente estudio; que es **conveniente** porque determinará la incidencia de los elementos del clima organizacional en la satisfacción de los empleados de una universidad privada acreditada de Lima, y tiene **implicaciones prácticas**, porque permitirá conocer la percepción que tiene el personal sobre el ambiente laboral en el que se desarrolla actualmente, así como detectar el nivel de Satisfacción, y finalmente, establecer la relación entre las dos variables mencionadas, con la finalidad de determinar si existe algún factor que requiera atención o mejora.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Clima Organizacional

Puede definirse como las propiedades o características exclusivas que configuran el ambiente interno de una organización; pero, por falta de consenso, la definición dependerá del enfoque que se le dé (Sandoval, 2014).

Así, Hernández, Méndez & Contreras (2012) expresan que el clima organizacional está “fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, etcétera).”

Por otro lado, según Chiang (2004), el concepto de Clima Organizacional es importante porque influye en las personas, ya sea en su conducta, como en su comportamiento. La autora explica que existe cierto consenso entre los investigadores del Clima Organizacional, quienes

lo definen como los “atributos o conjunto de atributos del ambiente de trabajo (Chiang, 2004). Además, la investigadora comenta que “la importancia del clima social radica en que influye en las personas, en conducta y en sus sentimientos”, por eso, siguiendo la línea de Rousseau (1988), define Clima Organizacional como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona”. Finalmente, la autora sintetiza las características más relevantes de Clima Organizacional: 1. Es externo al individuo; 2. Es algo que le rodea pero es distinto de las mismas percepciones; 3. Existe en la realidad organizacional; 4. Se puede operativizar a través de las percepciones, observadores externos o medidas objetivas; 5. Es distinto de la cultura organizacional.

Por otro lado, explica los diferentes enfoques que existen para estudiar el clima organizacional:

- **Enfoque estructural.** - Chiang (2004) explica que sus investigadores más representativos son Guion (1973), Indik (1965), Inkson et al. (1970) y Payne & Pugh (1976), quienes definen clima organizacional como la “manifestación objetiva de la estructura de la organización”, derivada de las características comunes de una organización, y que es representado por las percepciones similares.

Forehand & Gilmer, también estructuralistas, definen clima organizacional como “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Por tanto, este enfoque considera al clima como un rasgo organizacional (Sandoval, 2014).

- **El enfoque perceptual.** - Tiene como expertos a James et al. (1978), James & Jones (1974), Joyce & Slocum (1982, 1984) y, a Schneiders & Reichers (1983), quienes reconocen que “el clima es una descripción individual, psicológicamente procesada, de las características y condiciones organizacionales”, puesto que “los individuos responden a variables situacionales de una forma que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico” (Chiang, 2004). Este enfoque establece que el origen del clima es el individuo.

Brunet, (1997), además, menciona que James & Jones (1974) definen al clima organizacional desde tres puntos de vista:

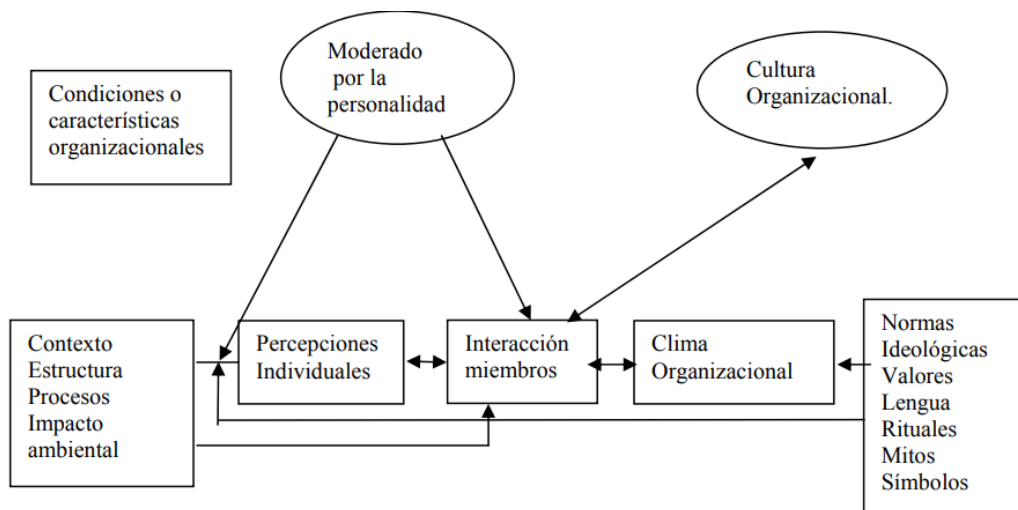
- 1) **La medida múltiple de atributos organizacionales.** Un conjunto de características que: explican una organización y la diferencian de otras, son

estables en el tiempo, y que influyen en el comportamiento de los trabajadores (James & Jones, 1974).

- 2) **La medida perceptiva de los atributos individuales.** Vincula la percepción del clima a los valores, actitudes y opiniones individuales de los colaboradores, más que con las particularidades de la organización (James & Jones, 1974).
 - 3) **La medida perceptiva de los atributos organizacionales.** Define clima como las particularidades que son advertidas a propósito de una organización, y que cambian según la forma en la que la empresa actúa con sus miembros y con la sociedad (James & Jones, 1974).
- **El enfoque interactivo.** - Define clima como “la interacción de los individuos al responder a una situación aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional” (Chiang, 2004, haciendo referencia a Blumer, 1969; Joyce & Slocum, 1979; Poole & McPhee, 1983; Schneider & Reichers, 1983; Terborg, 1981). Este enfoque toma como base el enfoque estructural y el enfoque perceptual; parte de la percepción, interacción e interpretación de la realidad organizacional entre los individuos y desarrolla la visión compartida.
 - **Enfoque cultural.**- Representado por Allaire & Firsirotu (1984), Ashforth (1985), Geertz (1973), Goodenough (1971), Keesing (1974) y McPhee (1985), quienes explican que el clima organizacional “se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común, abstracta”. Este enfoque se centra en la forma en la que los trabajadores interpretan la realidad, considerando sus valores, normas y creencias (Chiang, 2004). (Ver Figura N° 1)

Figura N° 1:

Representación visual del enfoque cultural para el clima organizacional



Fuente: Chiang (2004), adaptado de Moran & Volkwein (1992).

2.1.1 Modelos enfocados en la medición del clima organizacional

- **Modelo de Likert (1967)**

Está orientado a la eficacia de los directivos. Pone énfasis en las políticas de dirección, es útil para diagnosticar los cambios en el clima organizacional y dar indicaciones sobre los cambios necesarios para conseguir una adecuada efectividad organizacional (Chiang, 2004).

Tabla N° 1

Modelo de Likert (1967)

<i>Dimensión</i>	<i>Definición</i>
Métodos de mando	Es la manera en la que se utiliza el liderazgo para influir en los individuos (Chiang, 2004; Brunet, 2007).
Naturaleza de las fuerzas motivacionales	Son los procedimientos empleados para motivar a los trabajadores y satisfacer sus necesidades (Chiang, 2004; Brunet, 2007).
Características de los procesos de comunicación	Es la naturaleza de los tipos de comunicación de la organización, así como la forma de ejercerlos (Chiang, 2004; Brunet, 2007).
Naturaleza de los procesos de influencia	Explica la importancia e influencia de la interacción entre los superiores y los subordinados para establecer los objetivos de la organización (Chiang, 2004; Brunet, 2007).

Toma de decisiones	Desarrolla los canales y la pertinencia de la información para la toma de decisiones, así como el reparto de funciones (Chiang, 2004; Brunet, 2007).
Fijación de objetivos y directrices	Son los procesos de planificación en los que se establecen los objetivos y las directrices de la organización (Chiang, 2004, Brunet, L., 2007).

Fuente: Elaboración propia

- ***Modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968)***

Es una instrumento que recoleta las percepciones del ambiente organizacional de los miembros; definen el clima organizacional como la suma de las percepciones individuales que trabajan en una organización (LaFollete & Sims, 1975, haciendo referencia a Litwin & Stringer, 1968). La herramienta está representada por los siguientes elementos:

Tabla N° 2

Modelo de Clima Organizacional – Litwin y Stringer (1968)

<i>Dimensión</i>	<i>Definición</i>
Estructura	Explica la percepción de las restricciones, obligaciones, políticas, reglas, regulaciones y burocracia de la organización (Chiang, 2004; Yadac, Y., Balaji, K., Narendra, N., 2016)
Responsabilidad individual	Es el sentimiento de autonomía de ser su propio jefe (Chiang, 2004; Yadac, Y., Balaji, K., Narendra, N., 2016).
Remuneración	Es la percepción de una equitativa y apropiada retribución cuando el trabajo está bien hecho (Chiang, 2004; Yadac, Y., Balaji, K., Narendra, N., 2016).
Riesgos y toma de decisiones	Implica la percepción del nivel de desafíos que se asumen en el trabajo (Chiang, 2004; Yadac, Y., Balaji, K., Narendra, N., 2016).
Apoyo	Son los sentimientos de compañerismo y ayuda que experimentan los colaboradores en el trabajo (Chiang, 2004; Yadac, Y., Balaji, K., Narendra, N., 2016).
Tolerancia al conflicto	Es el grado de confianza en que el clima puede tolerar o asimilar sin riesgo las

opiniones diferentes (Chiang, 2004; Yadac, Y., Balaji, K., Narendra, N., 2016).

Fuente: Elaboración propia

- **Modelo de Koys & Decottis (1991)** - Modelo teórico utilizado en el presente estudio.

Partiendo de la percepción, interacción e interpretación de la realidad organizacional entre los individuos, del desarrollo de la visión compartida, Chiang siguiendo a *Koys & Decottis*, describe los siguientes elementos del clima organizacional:

- **Autonomía.**- Es la percepción de autodeterminación y de libertad del individuo respecto a los objetivos, prioridades y responsabilidades laborales (Koys & Decottis, 1991). Libertad de tomar de decisiones y forma de solucionar problemas. (Chiang, 2004; Sandoval, 2014).
- **Cohesión.**- Es la percepción de unión y la voluntad de ayudar, de colaborar, de los miembros de la organización (Koys & Decottis, 1991; Chiang, 2004).
- **Confianza.**- Esta dimensión refleja la libertad de comunicarse abiertamente con los otros colaboradores de la empresa, sin distinción de rango, en relación a temas sensibles o personales, con la garantía de que la integridad de las conversaciones no será quebrantada (Koys & Decottis, 1991; Chiang, 2004).
- **Presión.**- Describe las exigencias de tiempo y estándares de rendimiento en la ejecución de las tareas (Koys & Decottis, 1991; Chiang, 2004).
- **Apoyo.**- Este elemento evidencia la tolerancia de los superiores sobre el comportamiento y desempeño del empleado, engloba la conformidad de permitir que los miembros asimilen y aprendan de sus errores sin temor a represalias (Koys & Decottis, 1991; Chiang, 2004).
- **Reconocimiento.**- Es la percepción de reconocimiento por las contribuciones realizadas a la organización (Koys & Decottis, 1991; Chiang, 2004).
- **Equidad.**- Demuestra que las labores de la organización son equitativas, en vez de injustas y caprichosas (Koys & Decottis, 1991; Chiang, 2004).
- **Innovación.**- Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de potenciar el cambio, la creatividad, de experimentar nuevas formas de hacer

las cosas en dónde se tiene poca o ninguna experiencia (Koys & Decottis, 1991; Chiang, 2004).

2.2 Satisfacción Laboral

Las universidades del siglo XXI deben estar a la vanguardia en la evolución de los paradigmas de la ciencia; lo que supone reajustes institucionales, nuevas funciones, retos y competencias. Así, la labor del personal administrativo debe ir de la mano con el desarrollo activo y productivo del mundo actual, respondiendo a las exigencias y la permanente presión del trabajo administrativo (Montoya et al., 2017).

La satisfacción laboral se define como “una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo, actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo” (Chiang, et al, 2008 citando a Bravo et al., 1996). De manera similar haciendo referencia a las actitudes, Aldag & Brief (1978), mencionan que la satisfacción laboral “constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo” (Melia & Peiró, 1989).

La satisfacción es un elemento importante y deriva del éxito de la motivación (Hernández, C., 2011); ya que el recurso humano es clave para que las compañías obtengan resultados positivos, pues su labor es imprescindible para alcanzar los objetivos de la organización y alcanzar un grato clima organizacional, ya que la percepción de los trabajadores, positiva o negativa, influye en su compromiso y productividad (Manosalvas et al., 2015, citando a Peña, Díaz, & Carrillo, 2013 y a Hinojosa, 2010).

2.2.1 Modelos enfocados en la Satisfacción

- **Modelo de Herzberg**

Sugiere que el trabajo debe permitir una eficaz utilización del personal, las tareas ofrecen al empleado la oportunidad de desarrollarse psicológicamente. (López, 2005)

Según Giovannone (2011), Herzberg desarrolla dos ideas revolucionarias: La primera es que las estrategias motivacionales, no generan motivación, sólo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea que solo el aumento de los salarios no sirve para motivar.

Modelo de Herzberg

<i>Dimensión</i>	<i>Definición</i>
<i>Factores Motivacionales</i>	Hacen referencia al trabajo en sí, eso es, al contenido mismo de la labor que se lleva a cabo, y son los que más llevan a los colaboradores a poner mayor energía en su trabajo. (López, 2005)
<i>Factores Higiénicos</i>	Conjuntos de factores independientes y específicos, cuya ausencia provoca insatisfacción de sus puestos de trabajo. Es el entorno que rodea al individuo. Es decir, están fuera del control de éstas. (López, 2005)

Fuente: Elaboración propia

- ***Modelos de Satisfacción según Meliá***

Para Meliá y Peiró (1989), la satisfacción laboral “constituye una dimensión actitudinal que ocupa un lugar central en la consideración de la experiencia del hombre en el trabajo” (haciendo referencia a Aldag & Brief, 1978).

José L Meliá, José M. Peiró y C. Calatayud estudiaron la satisfacción laboral desde el año 1986; su primer modelo, el S4/82 indicaba que la satisfacción estaba compuesta por: la Satisfacción con la supervisión y la participación en la organización, la Satisfacción con el ambiente físico de trabajo, la Satisfacción con las prestaciones materiales y recompensas complementarias, la Satisfacción intrínseca del trabajo, la Satisfacción con la remuneración y las prestaciones básicas, y, por último, la Satisfacción con las relaciones interpersonales. Este trabajo obtuvo un alpha de 0.95, demostrando su validez criterial.

Posteriormente, debido a la longitud del cuestionario y el costo motivacional de la exhaustividad de desarrollar toda la encuesta, Meliá y Peiró (1987) quitaron casi un 75% de las preguntas, desarrollando la versión S20/23, una versión breve, que evita ítems específicos a algunos roles y mantiene la utilidad de diagnóstico, la fiabilidad y la validez. Este instrumento consta de 23 ítems, extraídos de los 82 elementos del cuestionario S4/82. El S20/23 considera los siguientes cinco factores: 1.

Satisfacción con la supervisión; 2. Satisfacción con el ambiente físico; 3. Satisfacción con las prestaciones; 4. Satisfacción intrínseca del trabajo; y 5. Satisfacción con la participación. El cuestionario obtuvo un alfa de 0.92.

Asimismo, Meliá, Pradilla, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás, en 1990, desarrollaron un modelo apoyado en el contenido del S4/82; el instrumento S21/26 cubre los mismos campos que el cuestionario S4/82 y el cuestionario S20/23, y contempla los siguientes elementos:

- **Satisfacción por el Trabajo en General.**- Este factor alude al ritmo y cantidad de trabajado desarrollado, y la satisfacción que implica al sujeto (Meliá et al., 1990).
- **Satisfacción con el Ambiente Físico del trabajo.**- Corresponde al ambiente físico, considera la satisfacción con la higiene, la temperatura, la ventilación e iluminación del espacio donde se trabaja (Meliá et al., 1990).
- **Satisfacción con la Forma en que realiza su trabajo.**- Este elemento atiende lo concerniente a los medios materiales disponibles para realizar el trabajo, y que influye en la calidad final del mismo (Meliá et al., 1990).
- **Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo.**- Hace referencia a la satisfacción propia, intrínseca que da el trabajo por sí mismo de realizar aquello en lo que uno sobresale o le gusta, y el espacio para poder resolver y determinar algunos aspectos del trabajo (Meliá et al., 1990); es decir, satisfacción por el empoderamiento.
- **Satisfacción con la Relación subordinado – supervisor.**- Este componente está relacionado con el nivel de satisfacción generado por la supervisión de los superiores, la frecuencia y justicia de la inspección, el trato y formación ofrecido por la empresa, y con la participación en las decisiones. (Meliá et al., 1990)
- **Satisfacción con la Remuneración.**- Este factor hace referencia al cumplimiento de los contratos de trabajo, los premios económicos, las negociaciones laborales y al sueldo, a la capacitación y al ascenso. (Meliá et al., 1990).

Para la presente investigación se ha utilizado el instrumento desarrollado por Chiang, Salar, Núñez (2007), que toma como base el modelo trabajado por

Meliá et al., el Cuestionario General de Satisfacción en Organizaciones Laborales *S4/82*, con el fin de “disponer de una medida minuciosa y específica (...) que tuviera en cuenta los aspectos tanto culturales como organizacionales” (Meliá et al., 1986) y, el Cuestionario de Satisfacción Laboral *S21/26*, que es más breve y con un formato de respuesta dicotómico, posee niveles de fiabilidad y validez aptos, y respeta la estructura factorial del cuestionario *S4/82* (Meliá et al., 1990).

2.4 Antecedente

La tesis doctoral de Chiang (2004) titulada “Relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en grupos de profesores y/o investigadores universitarios” busca explicar si existe relación entre las “variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de profesores y/o investigadores que trabajan en departamentos de universidades. Además, para completar el estudio, se exploró las relaciones entre la estructura organizacional de los departamentos y clima organizacional, y entre clima y autoeficacia”.

Es un estudio empírico, de tipo correlacional – descriptivo. Se conjugó el diseño transversal amplio y diseño longitudinal. Se aplicaron encuestas de lápiz y papel, entrevistas individuales y se contó con el apoyo de un observador externo. La muestra la conformaron docentes e investigadores de universidades privadas y públicas, tanto españolas como chilenas.

En sus conclusiones señala que, las variables de clima organizacional que guardan relación e identificación con la universidad son empowerment, afiliación y consenso. Los profesores más satisfechos con el trabajo en sí mismo son los que tienen más libertad para tomar sus propias decisiones. Particularmente son quienes tienen mayor posibilidad de continuar su formación, mayor interés por el aprendizaje del estudiante y que perciben una mayor libertad de cátedra. La variable de clima presión laboral es más importante en las universidades privadas. Sin embargo, pierde relevancia si los docentes están identificados con la universidad. La satisfacción las relaciones con los alumnos, no está relacionada con las variables de clima organizacional estudiadas.

Otro antecedente es el estudio de Manosalvas, C.; Manosalvas, L.; Nieves, (2015), titulado “El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación”. Cuyo objetivo es analizar la realización entre Satisfacción Laboral y Clima Organizacional en empresas que ofrecen servicios de salud; su objetivo principal aumentar la validez a los resultados descriptivos de estudios semejantes que se realizaron en otros países y

plantear un modelo generalizable que ayude a desarrollar e implementar estrategias orientadas a una mejor gestión del talento humano.

El artículo emplea una metodología cuantitativa, realizan el Análisis de Componentes Principales y Factoriales Confirmatorios de los constructos, Ecuaciones Estructurales. La población de 193 personas la conformó “el personal médico, paramédico y administrativo del hospital del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social de Esmeraldas (...). El muestreo fue de tipo probabilístico, aleatorio simple, estratificado, por servicios (...) El tamaño total de la muestra fue de 130 personas” (Manosalvas et al., 2015). Los instrumentos trabajados fueron los propuestos por Chiang, Salazar y Núñez (2007): para el clima organizacional, en siete dimensiones, medido en escala de Likert de 5 puntos; y para satisfacción, en cinco dimensiones y se utilizó la escala de Likert de 7 puntos.

Este estudio corrobora y potencia las conclusiones de estudios previos, sobre la relación directa de Satisfacción Laboral y Clima Organizacional, ya que los resultados demuestran que existe una relación significativa.

Por otro lado, el trabajo de Montoya et al. (2017) tiene como determinar la relación entre Clima Organizacional y Satisfacción Laboral de docentes y administrativos de una institución de educación superior de la comuna de Chillán-Chile, además de identificar la relación de la satisfacción laboral y el clima organizacional según sus dimensiones.

El estudio es cuantitativo y correlacional. La muestra la conforman 166 trabajadores, a los que se aplicó un cuestionario de Satisfacción Laboral (S20/23), de Meliá & Peiró (1989), y un cuestionario para Clima Organizacional, de Koys & Decottis (1991).

Los resultados demostraron que el 95% de los docentes y el 90,6% de los administrativos sentían Satisfacción Laboral, el 80% de los docentes y el 72,7% de los administrativos perciben un alto nivel de clima organizacional. Además, se concluyó que los funcionarios con mayor satisfacción son los que han laborado más de 15 años en la universidad, aquellos que laboran menos de 40 horas a la semana y los que poseen un contrato titular. Como conclusión final se afirma que “la percepción de un clima organizacional alto se asocia a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos” (Montoya et al., 2017).

2.5 Contexto

Ya sea a nivel nacional, regional o local, los individuos perciben los cambios de los nuevos procedimientos laborales y propuestas realizadas por la Reforma Educativa generada por la Ley Universitaria N° 30220 (2014), que tiene como propósito mejorar la calidad de los servicios provistos.

Además, perciben en el contexto social y económico elementos que influyen en el cumplimiento de las actividades administrativas y laborales, y que en muchos casos provocan apatía, desmotivación, desinterés y poco esfuerzo en el trabajo. Por ello, “es importante entender las condiciones de trabajo como una serie de características complejas y dinámicas” (Torres & Zegarra, 2014).

Con ello en consideración, esta investigación se realizó en los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima, los cuales realizan labores administrativas, de gestión y académica.

2.6 Hipótesis

2.6.1 Hipótesis General

Los resultados obtenidos por Manosalvas et al. (2015) muestran que existe una relación significativa entre clima organizacional y satisfacción laboral, en concordancia con los resultados de otros estudios relacionados, como el de Montoya et al (2017), donde se concluyó que la percepción de un clima organizacional alto está asociada a un mayor nivel de satisfacción laboral de docentes y administrativos. De igual manera la investigación de Chiang (2014) re confirmó la existencia de una clara relación entre clima organizacional y satisfacción laboral. Por ello se plantea la siguiente hipótesis general:

H1. Existe una influencia positiva entre el Clima Institucional y la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

2.6.2 Hipótesis Específicas

- De acuerdo a los resultados obtenidos por Montoya et al. (2015), los docentes que desarrollan un trabajo más autónomo se encontraron más satisfechos y tuvieron una mejor percepción del clima laboral. Y, según Chiang (2014), existe relación entre el empowerment con la satisfacción en el trabajo. Con ello como antecedente, se plantea la siguiente hipótesis:

H2. La Autonomía influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

- Chiang (2014) confirmó que existe una relación positiva entre la afiliación (cohesión), con la satisfacción en el trabajo. Con ese apoyo se propone la siguiente hipótesis:

H3: La Cohesión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

- La presión laboral tiene una relación negativa con el empowerment (autonomía); sin embargo, tiene una relación positiva con la satisfacción, aunque esta es baja. (Chiang, 2004). Con ese fundamento se esboza la siguiente hipótesis:

H4: La Presión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

- La satisfacción del trabajo está vinculado positivamente al nivel de apoyo y confianza por parte de los superiores. (Montoya et al., 2015).

H5: La Confianza influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

H6: El Apoyo influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

- El personal tiene un nivel de satisfacción bajo con el trabajo por la percepción de que no hay reconocimiento y valoración por el trabajo realizado (Montoya et al., 2015).

H7: El Reconocimiento influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

- El análisis de los resultados de Owen y Campbell (1998) reveló que la satisfacción laboral tiene una relación significativa con la equidad.

H8: La Equidad influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

- Ostroff (1993) determinó que dimensión de clima laboral muestra una influencia significativa sobre la satisfacción con la innovación.

H9: La Innovación influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Diseño de la Investigación

Este trabajo de investigación es de tipo No Experimental, cuantitativo de diseño transversal, de alcance correlacional y explicativo; ya que emplea la medición numérica y análisis estadístico, no controla o manipula las variables, y se realiza en un momento único del tiempo, respectivamente (Hernández, Fernández, Baptista., 2010).

3.2 Población y Muestra

3.2.1 Población Objetivo y unidad de análisis

La población está compuesta 1298 empleados de una Universidad privada de Lima que ha sido acreditada, según información de la SUNTAT y SUNEDU.

La unidad de análisis de interés es un miembro del personal de una Universidad privada acredita de Lima.

3.2.2 Método de Muestreo

La muestra es probabilística, dado que cualquier empleado de la Universidad Privada de Lima donde se llevó a cabo el estudio tiene la misma posibilidad de ser elegido. Específicamente es un muestreo aleatorio simple (Hernández, et al., 2010).

Para determinar el tamaño de la muestra se empleó la fórmula de población finita:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Tabla N° 5

Tamaño de la muestra

1.96 $Z_a^2 = 1.96$ al cuadrado

0.05 $p =$ Proporción esperada (5% = 0.05)

0.95 $q = 1 - p$

0.05 $d =$ Precisión (5%)

Fuente: Elaboración propia

Donde:

n = Tamaño de la muestra

z = Nivel deseado de confianza $(1 - \alpha) = 0.95 = 95\%$

p = Proporción de personas cuya probabilidad de ser seleccionadas en la muestra es un éxito, para el caso su valor estimado es de **0.5**.

q = Proporción de personas que no hay probabilidad de ser seleccionas, para el caso su valor es de **0.50**.

N = Tamaño de la población t

e = Error de muestreo y cuyo valor será de **5%**

3.2.3 Tamaño de la Muestra

La muestra la conforman los empleados de una de Universidad privada acreditada de Lima. Para su cálculo se ha considerado 1298 empleados que conforman la población en estudio, según información de la SUNAT 2019. Al desarrollar la fórmula anterior resulta una muestra de 297 sujetos.

Tabla N° 5

Muestra

Universo	N	=	1298
Nivel de Confianza	Z	=	1.96
Probabilidad de éxito	p	=	0.5
Probabilidad de fracaso	q	=	0.5
Margen de Error	d	=	0.05

Muestra: **297**

3.3 Método de Recolección de Datos

Para la recolección de datos se utilizarán cuestionarios, ya que es un instrumento de confiabilidad, validez y objetividad. Las preguntas formuladas serán cerradas, es decir, las opciones de respuesta serán delimitadas, a modo de facilitar la codificación y análisis de los resultados (Hernández, et al., 2010).

3.3.1 Instrumento de medición

Clima Organizacional:

El estudio de Chiang et al. (2007) concluyó que la herramienta de Koys & Decottis era fiable, con un Alpha de Cronbach mayor a 0.9. El instrumento es útil para las Instituciones Públicas de Chile, lo que implica que los ítems son convenientes y que existen diferencias notorias entre los individuos.

Este instrumento consta de 40 ítems distribuidos en 5 escalas, con un formato de respuestas de Likert de 5 puntos.

Tabla N° 6

Modelo de Clima Organizacional

Característica	Definición
<i>Nombre del Instrumento</i>	Modelo de Clima Organizacional
<i>Autores</i>	Koys & Decottis
<i>Ítems</i>	40 ítems
<i>Puntuación Likert</i>	Muy de acuerdo = 5, De acuerdo = 4, No estoy seguro = 3, En desacuerdo = 2, Totalmente en desacuerdo = 1

Escala Autonomía, Cohesión, Confianza,
Presión, Apoyo, Reconocimiento,
Equidad, Innovación

Fuente: Elaboración propia

Fiabilidad del instrumento y de las escalas:

Tabla N° 7

Clima Organizacional (subescalas)	Alfa de Cronbach
Autonomía	0.803
Cohesión	0.804
Confianza	0.802
Presión	0.338
Apoyo	0.821
Reconocimiento	0.7
Equidad	0.639
Innovación	0.861
Cuestionario completo	0.929
Cuestionario sin subescala Presión	0.944

Chiang et al. (2007)

Satisfacción Laboral:

Para el análisis de la Satisfacción Laboral, se tomó como base el cuestionario S21/26 desarrollado por Meliá, Martí, Sancerni, Oliver y Tomás (1990) adaptado por Chiang et al. (2007), donde obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.947 que muestra la fiabilidad del instrumento.

La encuesta consta de 36 ítems y las respuestas están basadas en formato de Likert de 5 puntos.

Tabla N° 8

Modelo de Satisfacción

Característica	Definición
<i>Nombre del Instrumento</i>	Modelo de Satisfacción
<i>Autores</i>	Chiang et al.

<i>Ítems</i>	36
<i>Escala</i>	Likert del 1 al 5
Elementos	Satisfacción por el Trabajo en General, Satisfacción con el Ambiente Físico del trabajo, Satisfacción con la Forma en que realiza su trabajo, Satisfacción con las Oportunidades de Desarrollo, Satisfacción con la Relación subordinado – supervisor, Satisfacción con la Remuneración

Fuente: Elaboración propia.

Fiabilidad del instrumento:

Tabla Nª 9

Satisfacción Laboral	Alfa de Cronbach
Satisfacción por el trabajo en general	0.91
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo	0.897
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	0.868
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	0.834
Satisfacción con la relación subordinado-supervisor	0.904
Satisfacción con la remuneración	0.813

Chiang et al. (2007)

3.4 Validación y Fiabilidad del Instrumento:

Según Hernández et al. (2010), el proceso de validación tiene por objetivo determinar si el instrumento mide lo que supone debe medir.

En ese sentido, el instrumento usado para la presente investigación contó con la validación de una persona experta en la materia, docente y coordinadora de las Carreras de Psicología Organizacional y Psicología del Consumidor de la Universidad ESAN, Varinia Bustos; también fue validado por otros dos docentes de la Universidad ESAN, el profesor José Humberto Lara, experto en estadística y el profesor Joseph Ballón, magíster en tecnologías de la información. Se empleó el formato de validación por expertos otorgado por la Universidad ESAN (se anexa validación en el capítulo IV: ANEXOS).

Para la determinación de la fiabilidad del instrumento se usó el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), una de las técnicas más usadas en el desarrollo y validación de tests para analizar la estructura interna de la escala. Lloret-Segura, Ferreres-Traver, Hernández-Baeza,

Tomás-Marco (2014), y el análisis del alfa de Cronbach, donde muestra que los ítems medidos bajo la escala de Likert, miden un mismo constructo y que están correlacionados.

Como criterio general, George y Mallery (2003, p. 231) sugieren las recomendaciones siguientes para evaluar los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente de Alfa mayor de 0.9 = excelente.
- Coeficiente de Alfa mayor de 0.8 = bueno.
- Coeficiente de Alfa mayor de 0.7= es aceptable.
- Coeficiente de Alfa mayor de 0.6= es cuestionable.
- Coeficiente de Alfa mayor de 0.5= es pobre.
- Coeficiente de Alfa menor de 0.5 = es inaceptable.

a) Análisis Factorial en la muestra piloto

Primero, se realizó el Análisis Factorial de las variables Clima Institucional y Satisfacción, donde fueron retiradas las preguntas irrelevantes o que no generaban aporte alguno a la investigación.

- **Clima Institucional**

En este primer resultado, se puede observar que la varianza acumulada explica un 72.808% de los valores en seis componentes.

Tabla N° 10

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	12,579	40,578	40,578	12,579	40,578	40,578	6,632	21,393	21,393
2	2,969	9,577	50,155	2,969	9,577	50,155	4,408	14,218	35,611
3	2,456	7,921	58,077	2,456	7,921	58,077	3,287	10,604	46,215
4	1,869	6,030	64,107	1,869	6,030	64,107	3,076	9,924	56,139
5	1,516	4,891	68,998	1,516	4,891	68,998	2,981	9,615	65,754
6	1,181	3,810	72,808	1,181	3,810	72,808	2,187	7,054	72,808
7	,826	2,664	75,472						
8	,803	2,589	78,061						
9	,754	2,434	80,494						
10	,690	2,225	82,719						
11	,574	1,853	84,572						
12	,520	1,678	86,250						
13	,472	1,524	87,774						
14	,438	1,414	89,188						
15	,416	1,342	90,530						
16	,392	1,265	91,796						
17	,339	1,094	92,890						
18	,316	1,019	93,908						
19	,274	,884	94,792						

20	,237	,766	95,558					
21	,213	,686	96,244					
22	,198	,639	96,883					
23	,175	,563	97,446					
24	,160	,515	97,961					
25	,128	,413	98,373					
26	,118	,381	98,755					
27	,097	,313	99,068					
28	,086	,276	99,344					
29	,082	,266	99,609					
30	,073	,236	99,845					
31	,048	,155	100,000					

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

La matriz de componente rotado describe de qué manera los ítems se han agrupado, la tabla N^a 11, corrobora la presencia de 6 elementos, que han sido agrupados conforme a lo señalado en la tabla N^o 10.

Tabla N^o 11

Matriz de componente rotado^a

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
P13	,878	,170	,105	,006	,060	-,026
P11	,825	,096	,038	,207	,002	-,156
P12	,784	,160	,124	,274	,122	,076
P14	,774	,092	,147	,228	,176	-,030
P24	,773	,312	,007	,023	,253	,018
P23	,716	,323	,133	,094	,330	-,123
P21	,702	,406	-,025	,142	,251	-,108
P22	,671	,349	,133	-,009	,390	-,016
P15	,649	-,077	-,048	,269	,053	,083
P25	,626	,424	,184	,144	,176	-,136
P40	,263	,858	,141	,149	,095	-,100
P39	,234	,852	-,039	,072	,210	-,151
P38	,132	,798	,147	,255	,338	-,066
P36	,334	,719	,138	,260	,233	-,063
P37	,305	,608	,229	,323	,390	,025
P4	,056	,131	,867	,089	,030	,101
P3	,022	,038	,807	,149	,178	,055
P2	,071	,036	,805	,065	,146	-,082
P5	,191	,154	,771	,199	,048	,107
P7	,091	,164	,198	,825	,170	-,168
P9	,274	,350	,063	,750	,071	-,055
P8	,300	,301	,220	,649	,031	,060
P6	,217	,070	,088	,646	,520	-,060
P10	,392	,042	,346	,519	,172	-,060
P29	,376	,193	,199	,174	,692	-,035
P26	,216	,407	,195	,146	,690	-,158
P28	,369	,182	,161	,158	,677	-,108
P30	,069	,355	,042	,091	,572	,135
P19	-,062	-,107	-,101	-,068	-,007	,857
P20	-,060	-,111	,012	-,037	-,057	,783
P16	,001	-,002	,267	-,049	-,009	,764

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 6 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

Los elementos de la Tabla N° 11 son los que resultan significativos luego de realizar el análisis de factores y eliminar los ítems que resultaron irrelevantes. Así, los elementos que conforman la matriz de componentes rotados están agrupados y representan las siguientes variables:

Tabla N° 12

Organización de las variables

Variable	Ítems
Apoyo	11 – 12 – 13 – 14 – 15 – 21 – 22 – 23 – 24 – 25
Innovación	36 – 37 – 38 – 39 – 40
Cohesión	6 – 7 – 8 – 9 – 10
Reconocimiento	26 – 28 – 29 – 30
Autonomía	2 – 3 – 4 – 5
Presión	16 – 19 – 20
Equidad	0
Confianza	0

Fuente: Elaboración propia.

- Satisfacción Laboral**

En este segundo resultado, se aprecia que la varianza acumulada explica un 76.936% de los valores, también en seis componentes.

Tabla N° 13

Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	14,877	47,991	47,991	14,877	47,991	47,991	5,989	19,320	19,320
2	2,676	8,631	56,622	2,676	8,631	56,622	5,022	16,201	35,520
3	2,437	7,862	64,484	2,437	7,862	64,484	3,861	12,454	47,975
4	1,565	5,047	69,531	1,565	5,047	69,531	3,364	10,852	58,826
5	1,214	3,915	73,446	1,214	3,915	73,446	2,863	9,235	68,061
6	1,082	3,490	76,936	1,082	3,490	76,936	2,751	8,875	76,936
7	,810	2,612	79,549						
8	,677	2,183	81,731						
9	,608	1,962	83,693						
10	,574	1,851	85,544						
11	,528	1,704	87,248						
12	,462	1,491	88,739						
13	,434	1,399	90,138						

14	,371	1,198	91,336						
15	,324	1,045	92,381						
16	,315	1,016	93,397						
17	,288	,928	94,325						
18	,273	,881	95,206						
19	,212	,683	95,888						
20	,188	,606	96,494						
21	,160	,516	97,010						
22	,146	,472	97,482						
23	,132	,425	97,908						
24	,122	,394	98,302						
25	,108	,349	98,651						
26	,098	,317	98,968						
27	,080	,258	99,226						
28	,073	,235	99,461						
29	,065	,209	99,670						
30	,057	,185	99,855						
31	,045	,145	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Elaboración propia

La matriz de componentes rotados de la variable Satisfacción, describe la forma en los ítems se han agrupado (ver tabla N° 13), que también corrobora la presencia de 6 elementos, y que han sido asociados conforme a lo señalado en la tabla N° 14.

Tabla N° 14

	Matriz de componente rotado ^a					
	Componente					
	1	2	3	4	5	6
K2	,863	,210	,129	,088	,064	,143
K1	,828	,169	,149	,071	,139	,031
K6	,777	,226	,222	,123	,105	,219
K3	,749	,148	,102	,226	,141	,209
K4	,698	,056	,038	,223	,024	,199
K9	,663	,054	,004	,346	,379	,111
K5	,648	,198	,151	,205	,203	,150
K7	,534	,469	,067	,126	,058	,120
K24	,083	,811	,068	,194	,253	,037
K26	,224	,722	,023	,320	,195	,057
K25	,071	,720	,125	,334	,018	-,012
K27	,336	,670	,154	,119	,327	,290
K30	,204	,670	,193	,157	,326	,264
K29	,318	,668	,191	,260	,214	,274
K28	,358	,622	,352	,014	,249	,299
K12	,175	-,017	,870	,195	,046	-,102
K15	,072	,022	,870	,123	,058	-,057
K14	,127	,235	,803	,052	,089	,358
K13	-,015	,260	,760	,054	,076	,363
K11	,347	,217	,659	,114	,045	,158
K20	,265	,318	,152	,807	,107	,189
K19	,416	,295	,198	,710	,082	-,013
K18	,318	,376	,288	,654	,220	,187
K21	,185	,394	,122	,652	,119	,385

K22	,279	,321	,146	,589	,184	,421
K34	,112	,212	,061	,101	,877	,032
K36	,231	,372	,042	,086	,798	,182
K35	,272	,345	,196	,203	,714	,210
K31	,393	,166	,193	,198	,136	,759
K32	,436	,265	,216	,295	,114	,682
K33	,451	,154	,100	,295	,334	,642

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia

La Tabla N° 14, la matriz de coeficientes rotados, ha organizado a los ítems relevantes para el estudio de la siguiente manera:

Tabla N° 15

Varianza Total Explicada

Variable	Ítem
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo	24 – 25 – 26 – 27 – 28 – 29 – 30
Satisfacción por el trabajo en general	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 – 7 – 9
Satisfacción con el ambiente físico	11 – 12 – 13 – 14 – 15
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo	18 – 19 – 20 – 21 – 22
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor	31 – 32 – 33
Satisfacción con la remuneración	34 – 35 – 36

Fuente: Elaboración propia

b) Alpha de Cronbach en la muestra piloto

Segundo, se obtuvo el coeficiente Alpha de Cronbach de ambas variables para calcular la confiabilidad de los instrumentos.

- Clima Organizacional**

Tabla N° 16

Cuadro de confiabilidad de Cronbach – Clima Organizacional

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	Nº de elementos
,931	31

Fuente: Elaboración propia

El Alpha de Cronbach dio un resultado de 93.1%, por lo que se puede afirmar que el nivel de confiabilidad de instrumento es “excelente”

Tabla N° 17

Fiabilidad de ítems

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
P2	111.8765	260.960	.385		.931
P3	112.1975	256.785	.404		.931
P4	112.1235	257.710	.418		.930
P5	111.8148	254.453	.523		.929
P6	112.0123	253.012	.594		.928
P7	112.0617	258.659	.516		.929
P8	112.3457	253.529	.614		.928
P9	112.0370	255.261	.610		.928
P10	112.1358	254.319	.594		.928
P11	111.8642	253.269	.587		.928
P12	111.6667	253.500	.724		.927
P13	111.6420	252.333	.645		.928
P14	111.8148	250.878	.688		.927
P15	111.8889	258.350	.432		.930
P16	112.6914	268.066	.083		.935
P19	113.3333	275.175	-.122		.937
P20	112.6296	274.561	-.098		.938
P21	111.6914	252.491	.717		.927
P22	111.7531	249.063	.735		.926
P23	111.9136	247.580	.754		.926
P24	111.7284	251.550	.693		.927
P25	111.8765	250.860	.720		.927
P26	112.1481	247.678	.657		.927
P28	112.1975	250.435	.647		.927
P29	112.0494	253.523	.688		.927
P30	112.4074	257.844	.442		.930
P36	112.0123	253.312	.722		.927
P37	112.0000	249.675	.783		.926
P38	111.9630	252.811	.676		.927
P39	111.9630	255.886	.572		.929
P40	111.8642	254.819	.650		.928

Elaboración propia

La tabla N° 17 muestra que el cuestionario es fiable en nivel “excelente”.

- **Satisfacción Laboral**

El Alpha de Cronbach obtuvo en 96.0% de confiabilidad, por lo que se puede afirmar que el instrumento es altamente fiable.

Tabla N° 18

Cuadro de confiabilidad de Cronbach – Satisfacción en general

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N ^a de elementos
,960	31

Fuente: Elaboración propia

El Alpha de Cronbach obtuvo 96.0% de confiabilidad, por lo que se puede afirmar que el instrumento es altamente fiable.

Tabla N° 19

Fiabilidad de ítems

Estadísticos total-elemento					
	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Correlación múltiple al cuadrado	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
K1	109.6790	394.021	.617		.959
K2	109.7901	391.643	.670		.959
K3	109.8765	393.685	.669		.959
K4	109.7778	398.625	.528		.959
K5	109.7284	392.050	.657		.959
K6	109.7407	393.594	.724		.958
K7	109.9753	391.424	.610		.959
K9	109.6420	393.858	.627		.959
K11	109.6543	392.804	.611		.959
K12	110.0741	395.219	.424		.961
K13	110.0247	392.374	.537		.960
K14	110.0247	389.074	.618		.959
K15	110.2346	396.132	.381		.961
K18	109.8395	384.961	.812		.957
K19	109.6049	392.267	.694		.958
K20	109.7654	388.332	.718		.958
K21	109.7531	390.913	.717		.958
K22	109.9506	388.473	.747		.958
K24	110.3333	389.100	.612		.959
K25	109.8395	393.686	.538		.959
K26	109.9259	390.469	.661		.959
K27	110.2593	381.369	.785		.958
K28	109.9630	384.061	.788		.958
K29	109.9630	383.611	.800		.958
K30	110.3210	382.221	.738		.958
K31	109.8765	390.835	.693		.958
K32	109.9506	386.523	.779		.958
K33	109.9630	389.211	.748		.958
K34	110.7160	390.706	.485		.960
K35	110.1728	384.045	.740		.958
K36	110.4691	387.127	.645		.959

Elaboración propia

La tabla N° 19 muestra que el cuestionario es fiable en nivel “excelente”.

3.5 Método de Análisis de Datos

Para el análisis cuantitativo de los datos se hizo uso del Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versión 25.0. Se realizaron correlaciones de Pearson y regresiones lineales simples y múltiples, para determinar la influencia de las variables independientes en las variables dependientes y la relación independiente entre una variable endógena y sus variables exógenas.

Criterios de Aceptación, según Bagiella (2007); Onwuegbuzie y Leech (2006). Citado por Hernández (2014):

- -1.00= Correlación negativa perfecta
- -0.90 = Correlación negativa muy fuerte
- -0.75 =Correlación negativa considerable
- -0.50 = Correlación negativa media
- -0.25 =Correlación negativa débil
- -0.10 =Correlación negativa muy débil
- = No existe correlación alguna entre las variables
- +0.10 =Correlación positiva muy débil
- +0.25 =Correlación positiva débil
- +0.50 =Correlación positiva media
- +0.75 =Correlación positiva considerable
- +0.90 =Correlación positiva muy fuerte
- +1.00 =Correlación positiva perfecta

3.3 Prueba Piloto

Una vez planteado el problema, los objetivos y las hipótesis de esta investigación, se procedió a elegir el instrumento de medida para las dos variables en estudio (clima organizacional y Satisfacción Laboral). Dicho instrumento fue debidamente validado por docentes expertos.

Posterior a ello, se procedió a realizar el cuestionario online y físico y se entregó a los empleados de una universidad privada acreditada de Lima los días 15 y 16 del presente año. La participación fue voluntaria y anónima; autoaplicado y sin control de tiempo.

En total se aplicaron 46 encuestas de forma presencial (57%) y 35 encuestas en la versión online (43%). El cuestionario online fue enviado a través de correos electrónicos y

obtuvo una tasa de respuesta de 28%, el cuestionario en físico obtuvo una tasa de respuestas de 94%.

Luego de recolectar las encuestas se procedió a ingresar los datos en una tabla en Excel para luego ser analizados en el programa SPSS 25.

3.3.1 Muestra de la Prueba Piloto

El tipo de muestreo para la prueba piloto es no probabilístico por conveniencia (Hernández et al, 2010), ya que el objetivo para esta etapa de la investigación es obtener resultados preliminares de una fracción de la muestra poblacional.

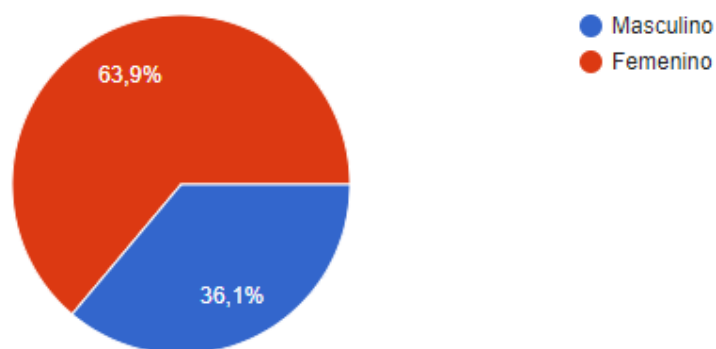
Para la muestra piloto se logró recabar información de 81 empleados que forman parte del personal de la Universidad privada en estudio.

3.4 Resultados Preliminares de la Prueba Piloto

3.4.1 Resultados Sociodemográficos

Gráfico N°2

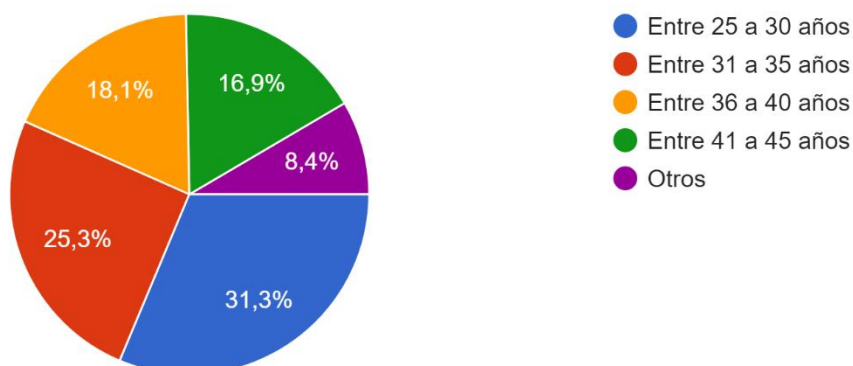
Distribución por género



Del total de encuestados, se puede visualizar que el 63.9% son mujeres y el 36.1% varones.

Gráfico N^o3

Distribución por edades



Respecto a las edades, la mayor parte de los encuestados tienen entre 25 y 30 años que representan el 31.3% del total de la muestra. Luego, un 25.3% de personas que oscilan entre 31 y 35 años. El 18.1% tienen entre 36 y 40 años. 16.9% entre 41 y 45 años y un 8.4% se encuentran en otros rangos de edades.

3.4.2 Resultados Correlaciones

Se realizó un análisis de correlación para determinar si el Clima y sus elementos están relacionadas con la variable Satisfacción Laboral.

Tabla 20

Correlación Clima-Satisfacción

Correlaciones		Clima1	Satisfacción
Clima1	Correlación de Pearson	1	,653**
	Sig. (bilateral)		.000
	N	81	81
Satisfacción	Correlación de Pearson	,653**	1
	Sig. (bilateral)	.000	
	N	81	81

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 20 muestra que sí existe una relación positiva moderada alta de 65.3% entre el Clima Organizaciones y la Satisfacción Laboral de los empleados de la universidad en estudio.

Tabla 21

Matriz Correlación Elementos del Clima-Satisfacción

		Correlaciones						
		Autonomía	Cohesión	Confianza	Presión	Reconocimiento	Innovación	Satisfacción
Autonomía	Correlación de Pearson	1	,424**	,266*	.091	,372**	,313**	,365**
	Sig. (bilateral)		.000	.016	.420	.001	.004	.001
	N	81	81	81	81	81	81	81
Cohesión	Correlación de Pearson	,424**	1	,581**	-.141	,573**	,584**	,702**
	Sig. (bilateral)	.000		.000	.210	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81
Apoyo	Correlación de Pearson	,266*	,581**	1	-.132	,610**	,607**	,703**
	Sig. (bilateral)	.016	.000		.239	.000	.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81
Presión	Correlación de Pearson	.091	-.141	-.132	1	-.137	-.179	-,272*
	Sig. (bilateral)	.420	.210	.239		.224	.110	.014
	N	81	81	81	81	81	81	81
Reconocimiento	Correlación de Pearson	,372**	,573**	,610**	-.137	1	,688**	,649**
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	.224		.000	.000
	N	81	81	81	81	81	81	81
Innovación	Correlación de Pearson	,313**	,584**	,607**	-.179	,688**	1	,551**
	Sig. (bilateral)	.004	.000	.000	.110	.000		.000
	N	81	81	81	81	81	81	81
Satisfacción	Correlación de Pearson	,365**	,702**	,703**	-,272*	,649**	,551**	1
	Sig. (bilateral)	.001	.000	.000	.014	.000	.000	
	N	81	81	81	81	81	81	81

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

* . La correlación es significante al nivel 0,05 (bilateral).

La Tabla 21 muestra que, los elementos Cohesión, Apoyo están relacionados positivamente con la Satisfacción Laboral en nivel “alto”. El Reconocimiento presenta

una relación positiva con la Satisfacción laboral en nivel medio alto, La innovación presenta una relación positiva media. La autonomía tiene una relación positiva débil y la Presión presenta una relación negativa también de nivel débil.

3.4.3 Resultados Regresión Lineal Múltiple

Se realizó una Regresión Lineal Múltiple para determinar en qué medida los elementos del Clima explican la variable Satisfacción. La Tabla N° 22 señala que las variables de Clima explican en un 68.1% la variable Satisfacción, y la Tabla N° 22 confirma la significancia del modelo. Sin embargo, la Tabla N° 23 indica que las variables Innovación y Autonomía son irrelevantes, ya que tiene un P Value mayor al 5%.

Tabla N° 22

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,825 ^a	,681	,655	,39442

a. Predictores: (Constante), Innovación, Presión, Autonomía, Apoyo, Cohesión, Reconocimiento

b. Variable dependiente: Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 22

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	Gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	24,563	6	4,094	26,315	,000 ^b
	Residuo	11,512	74	,156		
	Total	36,075	80			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), V8, V4, V1, V3, V2, V6

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 23

Coeficientes ^a						
Modelo	Coeficientes no estandarizados			Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar		Beta		
1	(Constante)	,775	,345		2,246	,028
	Autonomía	,060	,060	,074	,989	,326
	Cohesión	,339	,088	,353	3,840	,000
	Apoyo	,335	,083	,369	4,036	,000

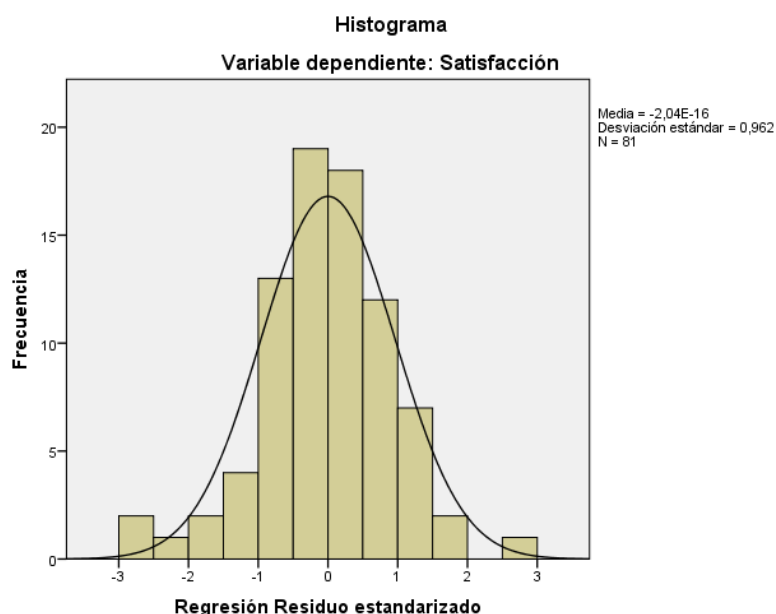
Presión	-,125	,051	-,165	-2,426	,018
Reconocimiento	,202	,084	,237	2,394	,019
Innovación	-,085	,088	-,095	-,962	,339

a. Variable dependiente: Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

La Figura N° 4 corrobora la distribución normal de los datos, lo que permite realizar la Regresión Lineal Múltiple.

Figura N° 4



Fuente: Elaboración Propia.

• Segunda Regresión Lineal Múltiple

Se ejecutó una Segunda Regresión Lineal Múltiple para determinar en qué medida las variables de Clima explican la variable Satisfacción, retirando las variables Innovación y Autonomía. La Tabla N° 24 indica que las variables de Clima explican en un 67.3% la variable Satisfacción, el cual presente un nivel moderado alto, y la Tabla N° 25 confirma la significancia del modelo. La Tabla N° 26 señala que todas las variables empleadas en este nuevo modelo son relevantes, ya que tiene un P Value menor al 5%.

Tabla N° 24

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación

1	,820 ^a	,673	,656	,39405
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictores: (Constante), Reconocimiento, Presión, Cohesión, Confianza

b. Variable dependiente: Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Tabla N^o 25

ANOVA^a

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1 Regresión	24,275	4	6,069	39,084	,000 ^b
Residuo	11,801	76	,155		
Total	36,075	80			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), V6, V4, V2, V3

Fuente: Elaboración propia

Tabla N^o 26

Coefficientes^a

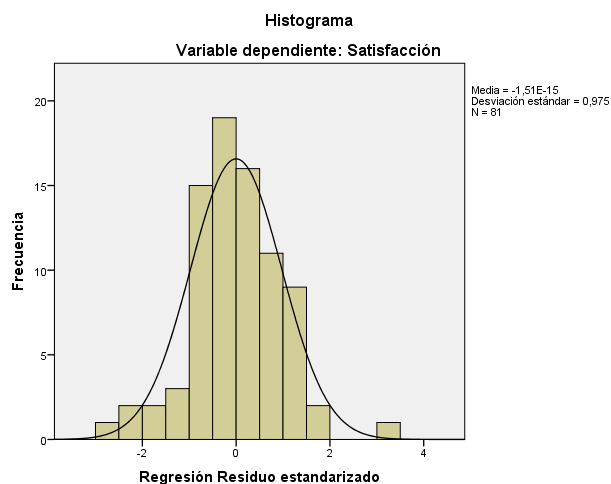
Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Error estándar	Beta		
1 (Constante)	,776	,329		2,355	,021
Cohesión	,345	,083	,359	4,184	,000
Apoyo	,313	,080	,344	3,885	,000
Presión	-,111	,050	-,147	-2,208	,030
Reconocimiento	,182	,075	,213	2,422	,018

a. Variable dependiente: Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

La Figura N^o 5 corrobora la distribución normal de los datos, lo que permite realizar la Regresión Lineal Múltiple.

Figura N^o 5



Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Resultados Regresión Lineal Simple

Se realizó una Regresión Lineal Simple para determinar el nivel de influencia de la variable Clima a la variable Satisfacción. Las Tablas N° 27, 28 y 29 señalan que existe una influencia positiva entre las dos variables.

El Clima Organizacional explica en un 42.7 % la Satisfacción laboral de los empleados.

Tabla N° 27

Resumen del modelo ^b				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación
1	,653 ^a	,427	,419	,51166

a. Predictores: (Constante), Clima1

b. Variable dependiente: Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 28

ANOVA ^a						
Modelo		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
1	Regresión	15,393	1	15,393	58,799	,000 ^b
	Residuo	20,682	79	,262		
	Total	36,075	80			

a. Variable dependiente: Satisfacción

b. Predictores: (Constante), Clima1

Fuente: Elaboración propia

Tabla N° 29

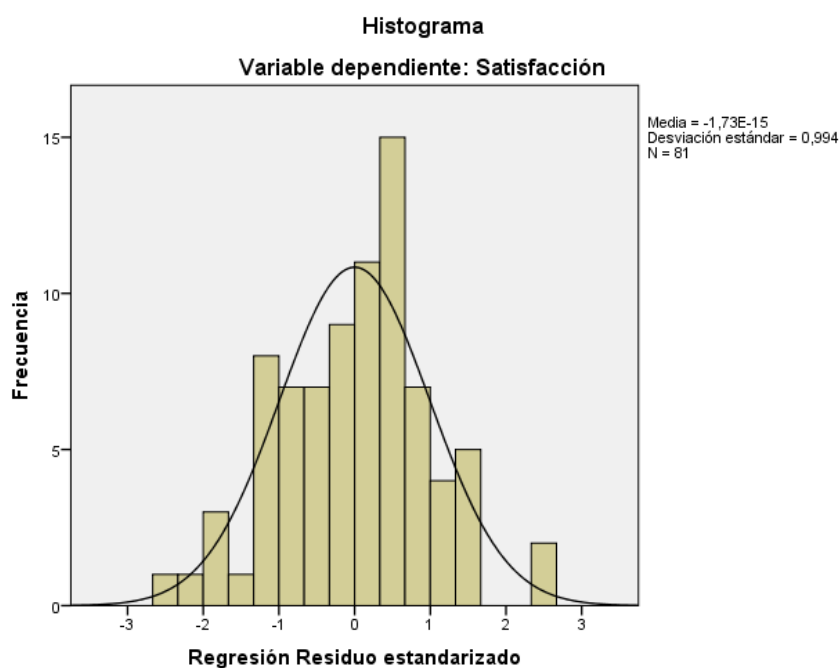
Coeficientes ^a					
Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	Sig.
		B	Error estándar	Beta	
1	(Constante)	,456	,417		,277
	Clima1	,894	,117	,653	,000

a. Variable dependiente: Satisfacción

Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar una regresión lineal es indispensable que los datos tengan una distribución normal, lo que se comprueba con el Histograma de la Figura N° 5

Figura N° 5



Fuente: Elaboración propia

Se procedió también a realizar regresiones lineales simples por elementos del Clima para determinar en qué medida, cada una, influye en la Satisfacción Laboral.

- **Autonomía – Satisfacción Laboral**

La Tabla 30 señala que la Autonomía explica en un 13.3% la variable Satisfacción laboral. La Tabla 31 muestra que este elemento es significativo, sin

embargo, su nivel de influencia es muy bajo (este resultado confirma los resultados obtenidos en la primera regresión lineal múltiple, donde se mostró que Autonomía era insignificante para explicar la Satisfacción por lo que se excluyó del modelo).

Tabla 30

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.365 ^a	.133	.123	.62904

a. Variables predictoras: (Constante), Autonomía

Tabla 31

Coeficientes ^a						
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	2.509	.327		7.667	.000
	Autonomía	.295	.084	.365	3.489	.001

a. Variable dependiente: Satisfacción

- **Cohesión – Satisfacción Laboral**

La Tabla 32 señala que la Cohesión explica en un 49.3% la variable Satisfacción Laboral, en cual presenta un nivel moderado bajo. La Tabla 33 confirma la significancia para el modelo.

Tabla 32

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.702 ^a	.493	.487	.48100

a. Variables predictoras: (Constante), Cohesión

Tabla 33

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.146	.288		3.986	.000
	Cohesión	.675	.077	.702	8.771	.000

a. Variable dependiente: Satisfacción

- Apoyo – Satisfacción Laboral**

La Tabla 34 indica que el Apoyo explica en un 49.4% la variable Satisfacción Laboral, en cual presenta un nivel moderado bajo. La Tabla 35 confirma su significancia para el modelo.

Tabla 34

Resumen del modelo

Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.703 ^a	.494	.488	.48073

a. Variables predictoras: (Constante), Apoyo

Tabla 35

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.070	.296		3.615	.001
	Apoyo	.638	.073	.703	8.781	.000

a. Variable dependiente: Satisfacción

- Presión – Satisfacción Laboral**

La Tabla 36 indica que la presión explica en un 7.4% la variable Satisfacción Laboral, en cual presenta un nivel muy débil. La Tabla 37 confirma su significancia para el modelo.

Tabla 36

Resumen del modelo

			R cuadrado	Error típ. de
Modelo	R	R cuadrado	corregida	la estimación
1	.272 ^a	.074	.062	.65026

a. Variables predictoras: (Constante), Presión

Tabla 37

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	4.223	.249		16.970	.000
	Presión	-.206	.082	-.272	-2.514	.014

a. Variable dependiente: Satisfacción

• **Reconocimiento – Satisfacción Laboral**

La Tabla 38 indica que el Reconocimiento explica en un 42.2% la variable Satisfacción Laboral, en cual presenta un nivel moderado bajo. La Tabla 39 confirma su significancia para el modelo.

Tabla 38

Resumen del modelo

			R cuadrado	Error típ. de
Modelo	R	R cuadrado	corregida	la estimación
1	.649 ^a	.422	.414	.51389

a. Variables predictoras: (Constante), Reconocimiento

Tabla 39

Coeficientes^a

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.640	.268		6.130	.000
	Reconocimiento	.553	.073	.649	7.590	.000

a. Variable dependiente: Satisfacción

- **Innovación – Satisfacción Laboral**

La Tabla 40 indica que la Innovación explica en un 30.3% la variable Satisfacción laboral. La Tabla 41 muestra que este elemento es significativo, sin embargo, su nivel de influencia es relativamente bajo (este resultado confirma los resultados obtenidos en la primera regresión lineal múltiple, donde se mostró que Innovación era insignificante para explicar la Satisfacción por lo que se excluyó del modelo).

Tabla 40

Resumen del modelo				
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación
1	.551 ^a	.303	.294	.56406

a. Variables predictoras: (Constante), Innovación

Tabla 41

Coeficientes ^a						
		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	1.736	.328		5.289	.000
	Innovación	.493	.084	.551	5.864	.000

a. Variable dependiente: Satisfacción

3.4.2 Resultado Objetivo General y Prueba de Hipótesis

Objetivo General:

Determinar si el Clima Institucional influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad Privada acreditada de Lima.

La Regresión Lineal realizada luego de excluir las dimensiones Autonomía e Innovación de la variable Clima dio como resultado un R² de 67.3% (ver tabla N° 24), el cual evidencia que el Clima Institucional explica la Satisfacción laboral en un nivel moderado alto. Por tanto, se acepta la H1: *Existe una influencia positiva entre el Clima Institucional y la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

3.4.3 Resultados Objetivos Específicos y Prueba de Hipótesis Específicas

Objetivo Específico 2:

O2: Determinar si la autonomía influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

El elemento Autonomía resultó no ser significativo para el modelo ya que obtuvo un nivel de significancia de 32.6%, superior al 5% del P Value (ver tabla N°23). El análisis de regresión lineal simple confirma que el grado de influencia no es adecuado (ver tabla N°30). Por tanto, se **rechaza** la H2: *La autonomía influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

Objetivo Específico 3:

Determinar si la Cohesión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

El elemento Cohesión tiene un nivel de significancia de 0.0%, menor al 5% del P Value, por lo que se puede afirmar que es relevante para el modelo (ver tabla N°26). El análisis de regresión lineal simple indica un grado de influencia de 49.2% que representa un nivel moderado bajo (ver Tabla N° 32). Por tanto, se **acepta** la H3: *La Cohesión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

Objetivo Específico 4:

Determinar si la Presión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

Si bien el elemento Presión obtuvo una significancia de 1.8%, menor al 5% del P Value, el cual indica que es relevante para el modelo (ver tabla N°26), el análisis de regresión lineal simple mostró un grado de explicación de 7.4 % el cual representa un nivel muy débil (ver Tabla N° 36). Por tanto, **rechaza** la H4: *La Presión influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

Objetivo Específico 5:

Determinar si la Confianza influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

Al realizar el Análisis Factorial, los ítems del elemento Confianza se agruparon en el elemento Apoyo (ver Tabla N° 11). Mostrando que, al parecer, las personas

encuestadas no discriminan entre estos dos componentes. Por tanto, no se puede validar la *H5: La Confianza influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

Objetivo Específico 6:

Determinar si el Apoyo influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

El elemento Apoyo tiene un nivel de significancia de 0.0%, menor al 5% del P Value, por lo que se puede afirmar que es relevante para el modelo (ver tabla N°26). El análisis de regresión lineal simple indica un grado de influencia de 49.4% que representa un nivel moderado bajo (ver Tabla N° 34). Por tanto, se **acepta** la *H6: El Apoyo influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

Objetivo Específico 7:

Determinar si el Reconocimiento influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

El elemento Apoyo tiene un nivel de significancia de 1.9%, menor al 5% del P Value, el cual indica que es relevante para el modelo (ver tabla N°26). El análisis de regresión lineal simple indica un grado de influencia de 42.2% que representa un nivel moderado bajo (ver Tabla N° 38). Por tanto, se **acepta** la *H7: El Reconocimiento influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

Objetivo Específico 8:

Determinar si la Equidad influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

El Análisis Factorial, al momento de determinar los elementos que conforman las variables útiles, excluye los ítems del componente Equidad por no ser consideradas significantes (ver Tabla N° 11). Por tanto, no se puede validar la *H8: La Equidad influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

Objetivo Específico 9:

Determinar si la Innovación influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.

El elemento Innovación resultó no ser significativo para el modelo, ya que obtuvo un nivel de significancia de 33.9%, superior al 5% del P Value (ver tabla N°23). El análisis de regresión lineal simple confirma que el grado de influencia es bajo (ver tabla N°40). Por tanto, se **rechaza** la *H9: La **Innovación** influye en la Satisfacción Laboral de los empleados de una Universidad privada acreditada de Lima.*

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES

Al realizar el Análisis Factorial los elementos del Clima Institucional, Confianza y Equidad, no son relevantes, por lo que se concluye que no explican a la variable Satisfacción Laboral y por ende fueron removidas del modelo. Según este análisis, los elementos determinantes son: Autonomía, Cohesión, Apoyo, Presión, Reconocimiento e Innovación.

Los elementos Autonomía e Innovación presentan una relación positiva baja con la variable Satisfacción Laboral y tras realizar la primera Regresión Lineal Múltiple fueron retiradas por no ser significativas para el modelo.

La Cohesión y el Apoyo son los elementos del Clima Institucional que presentan la más alta relación positiva con la Satisfacción laboral, y se confirma una influencia positiva media sobre esta variable dependiente.

El elemento Reconocimiento del Clima Institucional se relaciona positivamente con la Satisfacción Laboral en un nivel moderado bajo y se verifica una influencia del mismo nivel sobre esta variable dependiente.

El elemento Presión del Clima Institucional presenta una relación negativa baja con la Satisfacción Laboral y evidencia que no existe influencia apreciable con esta variable dependiente.

Para finalizar, se evidencia que, el Clima Organizacional tiene una relación e influencia positiva en un nivel moderado alto con la Satisfacción Laboral de los empleados de la Universidad privada investigada. Y, los elementos del Clima Organizacional, Cohesión y Apoyo, seguido por el elemento Reconocimiento, son claves para lograr una mayor satisfacción laboral y con ello acrecentar el compromiso y la productividad; y finalmente así, brindar una mayor calidad de servicio a sus clientes.

CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA

- Aguado, A. (2018). Empleabilidad de Migrantes Venezolanos en el Mercado Laboral de Cali. Tesis de Licenciatura. Pontificia Universidad Javeriana Cali
- Banegas, C., Cardona, D. (2017). Incidencia del Clima Organizacional en la Motivación de los Empleados de la Universidad Católica de Cuenca. PODIUM Edición especial, pp. 101-129. ISSN: 1390 – 5473
- Calvo, S. (2014). Estrategia de Gestión Educativa para Fortalecer el Clima Organizacional de la Comunidad de Docentes u Administrativos, del Colegio Instituto Bogotá de Ciudad Berna. Universidad Libre. Recuperado de: <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/8627/ESTRATEGIA%20DE%20GESTION%20EDUCATIVA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cámara de Comercio de Lima (2018). Una Ola Migratoria Venezolana en Perú, ¿Qué implica esto? Informe Especial.
- Castillo, L., Lengua, C., Pérez Herrera, P.A., (2011). Caracterización psicométrica de un instrumento de clima organizacional en el sector educativo universitario Colombiano. *International Journal of Psychological Research*, 4(1), 40-47.
- Cevallos, D. (2014). La Calidad Educativa en la realidad Universitaria Peruana frente al Contexto Latinoamericano. *Revista de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. 7 (1): pp. 3-8. Recuperado de: <https://core.ac.uk/download/pdf/147579989.pdf>
- Chiang, M., Salazar, C., Nuñez, A. (2007). Clima y satisfacción laboral en instituciones públicas adaptación y ampliación de un instrumento. Recuperado de: ISBN 84-690-3573-8
- Chiang, María., Salazar, C., Huerta, P., Núñez, A. (2008). Clima Organizacional Y Satisfacción Laboral En Organizaciones Del Sector Estatal (Instituciones Públicas) Desarrollo, Adaptación Y Validación De Instrumentos. *Universum. Revista de Humanidades y Ciencias Sociales*, vol. 2, núm. 23, pp. 66-85. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/650/65027765004.pdf>
- Contreras, S. (2015). Propuesta De Mejora De Clima Laboral En Una Institución De Educación Superior. Tesis De Grado. Universidad Rafael Landívar Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Contreras-Saida.pdf>

- Ferrer, A. (2018). Ferrero: El Perú puede crecer 6,5% pero la crisis política lo impide. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe>
- Giovanne, P. (2011). La gestión de la motivación organizacional con el enfoque de la teoría de Herzberg Un estudio empírico. Tesis de Maestría. Universidad Nacional de La Plata.
- Hernández, S., Méndez, S., Contreras, R. (2012). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia.
- Ley 28740 (2006). Ley del Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa
- Lloret-Segura, Susana, Ferreres-Traver, Adoración, Hernández-Baeza, Ana, & Tomás-Marco, Inés. (2014). El Análisis Factorial Exploratorio de los Ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <https://dx.doi.org/10.6018/analesps.30.3.199361>
- López, J. (2005). “Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg” In: Gestión en el Tercer Milenio, Rev. De Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, Vol. 8, N° 15. Recuperado de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692/8498>
- Mabres, A. (2017). Problemas y perspectivas de las universidades peruanas. Grupo de Análisis para el Desarrollo. Recuperado de: <http://www.grade.org.pe>
- Manosalvas, C., Manosalvas, L., Nieves, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación AD-minister, núm. 26, enero-junio, pp. 5-15 Universidad EAFIT. DOI: 10.17230/ad-minister.26.1
- Marañón, A. (2018). 2018: el año de la crisis peruana. CELAG. Recuperado de <https://www.celag.org/>
- Martín, K. (2018). Polémica sobre migración venezolana en Perú y los mitos sobre una invasión laboral. Recuperado de: <https://es.panampost.com/karina-martin/2018/01/31/polemica-en-peru-por-migracion-de-venezolanos/?cn-reloaded=1&cn-reloaded=1>
- Meliá, J.L., Pradilla, J.F., Martí, N., Sancerni, M.D., Oliver, A., & Tomás J.M. (1990). Estructura factorial, fiabilidad y validez del Cuestionario de Satisfacción S21/26: Un instrumento con formato dicotómico orientado al trabajo profesional [Factorial structure, reliability and validity of the S21/26 Job Satisfaction Questionnaire: An instrument with

dichotomous format oriented to the professional psychologists]. *Revista de Psicología Universitas Tarraconensis*, 12(1/2), 25-39.

- Meliá, J. L., Peiró, J. M. (1989). La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]. *Psicologemas*, 5, 59-74.
- Montoya, P., Bello, N., Bermúdez, N., Burgos, F., Fuentealba, M., Padilla, A. (2017). Satisfacción Laboral y su Relación con el Clima Organizacional en Funcionarios de una Universidad Estatal Chilena. *Ciencia & Trabajo*. Vol 19, nº 58. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-24492017000100007>
- Palma Carrillo, S. (2014). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1), 11-21. doi:<http://dx.doi.org/10.15381/rinvp.v3i1.4909>
- Rojas Martinez, C. (2013). Satisfacción Laboral Y El Clima Organizacional De Las Principales Universidades Sucreñas. *Desarrollo Gerencial*, 5(2). Recuperado a partir de <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/491>
- Sandoval, M. (2004). Concepto Y Dimensiones Del Clima Organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*. 27: pp. 78-82. Recuperado de: http://clases.ugb.edu.sv/multimedia/Dimensiones_del_clima_organizacional.pdf
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), (2018). Recuperado de <https://www.sunedu.gob.pe/lista-carreras-autorizadas/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), (2018). Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria Peruana. Recuperado de: <https://www.sunedu.gob.pe/informe-bienal-sobre-realidad-universitaria/>
- Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU), (2017). Informe Anual de Uso de Beneficios Otorgados a Universidades Privadas – 2015.
- Torres, E., Zegarra, S. (2014). Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En Las Instituciones Educativas Bolivarianas De La Ciudad Puno -2014 – Perú. *Comunicación*, 6(2), 5-14. Recuperado de: <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>

CAPÍTULO VI: ANEXOS

ANEXO 1: Matriz de Consistencia

TEMA: EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL DE LAS UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA

Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables de estudio	Instrumentos
<ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre el Clima Institucional y la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar si existe relación entre el Clima Institucional y la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe relación entre el Clima Institucional y la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima 	Clima Institucional Satisfacción Laboral	Encuesta
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Variables de estudio	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo se encuentra el clima laboral en el personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿Cómo se encuentra la satisfacción laboral el personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿La autonomía influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿La Cohesión influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿La Confianza influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar si existe un buen clima laboral en el personal de las Universidades Privadas de Lima • Señalar si existe satisfacción laboral el personal de las Universidades Privadas de Lima • Determinar si la autonomía influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima. • Concluir si la Cohesión influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • Verificar si la Confianza influye en la Satisfacción 	<ul style="list-style-type: none"> • Existe un buen clima laboral en el personal de las Universidades Privadas de Lima • Existe satisfacción laboral el personal de las Universidades Privadas de Lima • La autonomía influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima. • La Cohesión influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • La Confianza influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima. 	Autonomía	Encuesta

<ul style="list-style-type: none"> • ¿La Presión influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿El Apoyo influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿El Reconomiento influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿La Equidad influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? • ¿La Innovación influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima? 	<p>Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resolver si la Presión influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • Especificar si el Apoyo influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • Precisar si el Reconocimiento influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • Señalar si la Equidad influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • Determinar si la Innovación influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima 	<ul style="list-style-type: none"> • Resolver si la Presión influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • El Apoyo influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • El Reconocimiento influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • La Equidad influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima • La Innovación influye en la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima 	<p>Cohesión</p> <p>Confianza</p> <p>Presión</p> <p>Apoyo</p> <p>Reconomiento</p> <p>Equidad</p> <p>Innovación</p>	
--	--	--	---	--

ANEXO 2: Encuesta

Buenos días/ tardes. Soy alumno(a) de la carrera de Administración con Mención en Dirección de Empresas, de la Universidad ESAN y me encuentro realizando una encuesta para el trabajo de tesis. Por ello, me gustaría contar con su apoyo, su participación será de gran ayuda para esta investigación y proporcionará información que permitirá conocer el Clima y la Satisfacción Laboral del personal de las Universidades Privadas de Lima Las respuestas serán tratadas con la mayor confidencialidad. No existe respuesta adecuada o inadecuada, solo la opinión personal. Agradecemos de antemano la sinceridad y disposición para completar todas las preguntas.

MARCAR CON UN ASPA(X) EN EL NÚMERO DE OPCIÓN CORRESPONDIENTE

Parte I: FILTROS DE INFORMACION GENERAL

1. Género del entrevistado:

(1) Masculino

(2) Femenino

2. Edad del entrevistado:

(MARCAR EN EL RANGO CORRESPONDIENTE)

(1) Entre 25 a 30 años

(2) Entre 31 a 35 años

(3) Entre 36 a 40 años

(4) Entre 41 a 45 años

(5) Otros

Indique si (1) Absolutamente en desacuerdo; (2) Desacuerdo; (3) Indiferente; (4) De acuerdo; (5) Absolutamente de acuerdo

CLIMA

	Ítems		1	2	3	4	5
	Dimensión: Autonomía						
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo						
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo						

3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.						
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.						
5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.						
	Dimensión: Cohesión						
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.						
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.						
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.						
9	Existe espíritu de “trabajo en equipo” entre las personas que trabajan en mi empresa.						
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.						
	Dimensión: Confianza						
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.						
12	Mi jefe es una persona de principios definidos						
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.						
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.						
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.						
	Dimensión: Presión						
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.						
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.						
18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.						
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.						
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.						
	Dimensión: Apoyo						
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito						
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.						
23	Mi jefe me respalda 100%						
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.						
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.						
	Dimensión: Reconocimiento						
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.						
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.						
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.						
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.						

30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.						
	Dimensión: Equidad						
31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.						
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.						
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.						
34	Mi jefe no tiene favoritos						
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.						
	Dimensión: Innovación						
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.						
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas						
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.						
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.						
40	Mi jefe “valora” nuevas formas de hacer las cosas.						

Satisfacción

	Ítem	1	2	3	4	5
	Satisfacción por el Trabajo en General					
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.					
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.					
3	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.					
4	Participa en las decisiones de su unidad, departamento o sección					
5	Está satisfecho con los colegas de su grupo de trabajo					
6	Se presta atención a sus sugerencias					
7	Obtiene reconocimiento por un buen trabajo.					
8	Tiene autonomía que para planificar su propio trabajo.					
9	Se siente satisfecho con la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.					
10	Recibe apoyo administrativo					
	Satisfacción con el ambiente físico del trabajo					
11	Está satisfecho con la iluminación de su lugar de trabajo					
12	Está satisfecho con la ventilación de su lugar de trabajo.					
13	Está satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo					
14	Está satisfecho con las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.					
15	Está satisfecho con la temperatura de su local de trabajo.					

16	Está satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.					
17	Está satisfecho con la disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo					
	Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo					
18	Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.					
19	Su trabajo por sí mismo le produce satisfacciones					
20	Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.					
21	Está satisfecho con los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.					
22	Está satisfecho con la relación con sus autoridades más inmediatas.					
23	Está satisfecho con el apoyo que recibe de sus superiores.					
	Satisfacción con las oportunidades de desarrollo					
24	Está satisfecho con las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.					
25	Está satisfecho con las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.					
26	Está satisfecho con la estabilidad en sus funciones de su trabajo					
27	Está satisfecho con la «igualdad» y «justicia» de trato que recibe de su institución.					
28	Está satisfecho con el grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.					
29	Grado de satisfacción general con esta Institución.					
30	Está satisfecho con las oportunidades de promoción con que se cuenta.					
	Satisfacción con la relación subordinado – supervisor					
31	Está satisfecho con la proximidad y frecuencia con que es supervisado.					
32	Está satisfecho con la supervisión que ejercen sobre usted La forma en que sus superiores juzgan su tarea					
33	Está satisfecho con la forma en que usted es dirigido					
	Satisfacción con la remuneración					
34	Está satisfecho con el salario que usted recibe					
35	Está satisfecho con sus condiciones laborales					
36x	Está satisfecho con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales					

ANEXO 3: Validación de instrumento por expertos

Validación de expertos

Trabajo de investigación:

"EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA"

Objetivo de la investigación: Determinar la posible relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de las principales universidades de Lima

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor bajo la consideración de su experiencia en el tema se le pide revisar el cuestionario considerando la matriz de consistencia que también se anexa.

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertenencia del ítem dentro de la categoría teórica donde fue colocado.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado para las 5 categorías.

Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL				
No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	Pertinencia	Concordancia	Observación
Dimensión: Autonomía				
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo	5	5	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	5	5	
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	5	5	
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	5	5	

5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	5	5	
Dimensión: Cohesión				
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	5	5	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	5	5	
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	5	5	
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	5	5	
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	5	5	
Dimensión: Confianza				
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	5	5	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos	5	5	
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	5	5	
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	5	5	
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	5	5	
Dimensión: Presión				
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	5	5	
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	5	5	

18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	5	5	
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	5	5	
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	5	5	
Dimensión: Apoyo				
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	5	5	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	5	5	
23	Mi jefe me respalda 100%	5	5	
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	5	5	
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	5	5	
Dimensión: Reconocimiento				
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	5	5	
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	5	5	
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	5	5	
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	5	5	
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	5	5	
Dimensión: Equidad				

31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	5	5	
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	5	5	
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	5	5	
34	Mi jefe no tiene favoritos	5	5	
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	5	5	
Dimensión: Innovación				
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	5	5	
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	5	5	
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	5	5	
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	5	5	
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	5	5	

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL				
No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	Pertinencia	Concordancia	Observación
Satisfacción por el Trabajo en General				
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	5	5	
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	5	5	

3	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	5	5	
4	Participa en las decisiones de su unidad, departamento o sección	5	5	
5	Está satisfecho con los colegas de su grupo de trabajo	5	5	
6	Se presta atención a sus sugerencias	5	5	
7	Obtiene reconocimiento por un buen trabajo.	5	5	
8	Tiene autonomía que para planificar su propio trabajo.	5	5	
9	Se siente satisfecho con la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	5	5	
10	Recibe apoyo administrativo	5	5	
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo				
11	Está satisfecho con la iluminación de su lugar de trabajo	5	5	
12	Está satisfecho con la ventilación de su lugar de trabajo.	5	5	
13	Está satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	5	5	
14	Está satisfecho con las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	5	5	
15	Está satisfecho con la temperatura de su local de trabajo.	5	5	
16	Está satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	5	5	

17	Está satisfecho con la disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	5	5	
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo				
18	Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	5	5	
19	Su trabajo por sí mismo le produce satisfacciones	5	5	
20	Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	5	5	
21	Está satisfecho con los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	5	5	
22	Está satisfecho con la relación con sus autoridades más inmediatas.	5	5	
23	Está satisfecho con el apoyo que recibe de sus superiores.	5	5	
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo				
24	Está satisfecho con las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	5	5	
25	Está satisfecho con las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	5	5	
26	Está satisfecho con la estabilidad en sus funciones de su trabajo	5	5	
27	Está satisfecho con la «igualdad» y «justicia» de trato que recibe de su institución.	5	5	
28	Está satisfecho con el grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	5	5	
29	Grado de satisfacción general con esta Institución.	5	5	

30	Está satisfecho con las oportunidades de promoción con que se cuenta.	5	5	
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor				
31	Está satisfecho con la proximidad y frecuencia con que es supervisado.	5	5	
32	Está satisfecho con la supervisión que ejercen sobre usted La forma en que sus superiores juzgan su tarea	5	5	
33	Está satisfecho con la forma en que usted es dirigido	5	5	
Satisfacción con la remuneración				
34	Está satisfecho con el salario que usted recibe	5	5	
35	Está satisfecho con sus condiciones laborales	5	5	
36	Está satisfecho con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	5	5	

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

EDUARDO MANTILLA GONZALEZ DE LA COTERA

Validación de expertos

Trabajo de investigación:
"EL CLIMA INSTITUCIONAL Y SU INFLUENCIA EN LA SATISFACCIÓN LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LAS PRINCIPALES UNIVERSIDADES PRIVADAS DE LIMA"

Objetivo de la investigación: Determinar la posible relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral de los empleados administrativos de las principales universidades de Lima

Instrucciones al profesional que se solicita la revisión.

Por favor bajo la consideración de su experiencia en el tema se le pide revisar el cuestionario considerando la matriz de consistencia que también se anexa.

Seguir los siguientes criterios:

Pertinencia: Este grado de pertinencia debe reflejar su posición con relación a la pertenencia del ítem dentro de la categoría teórica donde fue colocado.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Concordancia: Este grado de concordancia debe reflejar su posición con respecto a la redacción y nivel de comprensión de cada ítem presentado para las 5 categorías.
Colocar un número del 1 al 5 para cada ítem, donde 1 es **discrepo totalmente** y 5 es **concuerso totalmente**.

Observación: colocar la observación concreta con relación a lo solicitado previamente o con relación a algún otro aspecto del ítem que considere relevante según su opinión.

VARIABLE: CLIMA ORGANIZACIONAL				
No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	Pertinencia	Concordancia	Observación
Dimensión: Autonomía				
1	Tomo la mayor parte de las decisiones para que influyan en la forma en que desempeño mi trabajo	5	5	
2	Yo decido el modo en que ejecutaré mi trabajo	5	5	
3	Yo propongo mis propias actividades de trabajo.	5	5	
4	Determino los estándares de ejecución de mi trabajo.	5	5	

5	Organizo mi trabajo como mejor me parece.	5	5	
Dimensión: Cohesión				
6	Las personas que trabajan en mi empresa se ayudan los unos a los otros.	5	5	
7	Las personas que trabajan en mi empresa se llevan bien entre sí.	5	5	
8	Las personas que trabajan en mi empresa tienen un interés personal el uno por el otro.	5	5	
9	Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas que trabajan en mi empresa.	5	5	
10	Siento que tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.	5	5	
Dimensión: Confianza				
11	Puedo confiar en que mi jefe no divulgue las cosas que le cuento en forma confidencial.	5	5	
12	Mi jefe es una persona de principios definidos	5	5	
13	Mi jefe es una persona con quien se puede hablar abiertamente.	5	5	
14	Mi jefe cumple con los compromisos que adquiere conmigo.	5	5	
15	No es probable que mi jefe me dé un mal consejo.	5	5	
Dimensión: Presión				
16	Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.	5	5	
17	Mi institución es un lugar relajado para trabajar.	5	5	

18	En casa, a veces temo oír sonar el teléfono porque pudiera tratarse de alguien que llama sobre un problema en el trabajo.	5	5	
19	Me siento como si nunca tuviese un día libre.	5	5	
20	Muchos de los trabajadores de mi empresa en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.	5	5	
Dimensión: Apoyo				
21	Puedo contar con la ayuda de mi jefe cuando la necesito	5	5	
22	A mi jefe le interesa que me desarrolle profesionalmente.	5	5	
23	Mi jefe me respalda 100%	5	5	
24	Es fácil hablar con mi jefe sobre problemas relacionados con el trabajo.	5	5	
25	Mi jefe me respalda y deja que yo aprenda de mis propios errores.	5	5	
Dimensión: Reconocimiento				
26	Puedo contar con una felicitación cuando realizo bien mi trabajo.	5	5	
27	La única vez que se habla sobre mi rendimiento es cuando he cometido un error.	5	5	
28	Mi jefe conoce mis puntos fuertes y me los hace notar.	5	5	
29	Mi jefe es rápido para reconocer una buena ejecución.	5	5	
30	Mi jefe me utiliza como ejemplo de lo que se debe hacer.	5	5	
Dimensión: Equidad				

31	Puedo contar con un trato justo por parte de mi jefe.	5	5	
32	Los objetivos que fija mi jefe para mi trabajo son razonables.	5	5	
33	Es poco probable que mi jefe me halague sin motivos.	5	5	
34	Mi jefe no tiene favoritos	5	5	
35	Si mi jefe despide a alguien es porque probablemente esa persona se lo merece.	5	5	
Dimensión: Innovación				
36	Mi jefe me anima a desarrollar mis propias ideas.	5	5	
37	A mi jefe le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distinta formas	5	5	
38	Mi jefe me anima a mejorar sus formas de hacer las cosas.	5	5	
39	Mi jefe me anima a encontrar nuevas formas de enfrentar antiguos problemas.	5	5	
40	Mi jefe "valora" nuevas formas de hacer las cosas.	5	5	

VARIABLE: SATISFACCIÓN LABORAL				
No	Ítems (Pregunta) del Factor o Dimensión	Pertinencia	Concordancia	Observación
Satisfacción por el Trabajo en General				
1	Hay buena relación entre los miembros de la unidad.	5	5	
2	En mi unidad de trabajo circula la información y hay espíritu de colaboración y ayuda.	5	5	

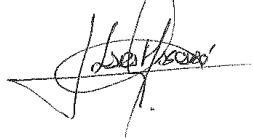
3	La unidad me estimula para mejorar mi trabajo.	5	5	
4	Participa en las decisiones de su unidad, departamento o sección	5	5	
5	Está satisfecho con los colegas de su grupo de trabajo	5	5	
6	Se presta atención a sus sugerencias	5	5	
7	Obtiene reconocimiento por un buen trabajo.	5	5	
8	Tiene autonomía que para planificar su propio trabajo.	5	5	
9	Se siente satisfecho con la libertad que se le otorga para elegir su propio método de trabajo.	5	5	
10	Recibe apoyo administrativo	5	5	
Satisfacción con el ambiente físico del trabajo				
11	Está satisfecho con la iluminación de su lugar de trabajo	5	5	
12	Está satisfecho con la ventilación de su lugar de trabajo.	5	5	
13	Está satisfecho con el entorno físico y el espacio de que dispone en su lugar de trabajo	5	5	
14	Está satisfecho con las condiciones físicas en las cuales usted desarrolla su trabajo.	5	5	
15	Está satisfecho con la temperatura de su local de trabajo.	5	5	
16	Está satisfecho con la limpieza, higiene y salubridad de su lugar de trabajo.	5	5	

17	Está satisfecho con la disponibilidad de recursos tecnológicos en su lugar de trabajo	5	5	
Satisfacción con la forma en que realiza su trabajo				
18	Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de hacer las cosas que le gustan.	5	5	
19	Su trabajo por sí mismo le produce satisfacciones	5	5	
20	Está satisfecho con las oportunidades que le ofrece su trabajo de realizar las cosas en que usted destaca.	5	5	
21	Está satisfecho con los objetivos, metas y/o tasas de producción que debe alcanzar.	5	5	
22	Está satisfecho con la relación con sus autoridades más inmediatas.	5	5	
23	Está satisfecho con el apoyo que recibe de sus superiores.	5	5	
Satisfacción con las oportunidades de desarrollo				
24	Está satisfecho con las oportunidades de hacer carrera funcionaria que le ofrece su institución.	5	5	
25	Está satisfecho con las oportunidades de continuar su perfeccionamiento que le ofrece la institución.	5	5	
26	Está satisfecho con la estabilidad en sus funciones de su trabajo	5	5	
27	Está satisfecho con la «igualdad» y «justicia» de trato que recibe de su institución.	5	5	
28	Está satisfecho con el grado en que su institución cumple los convenios, las disposiciones y leyes laborales.	5	5	
29	Grado de satisfacción general con esta Institución.	5	5	

30	Está satisfecho con las oportunidades de promoción con que se cuenta.	5	5	
Satisfacción con la relación subordinado – supervisor				
31	Está satisfecho con la proximidad y frecuencia con que es supervisado.	5	5	
32	Está satisfecho con la supervisión que ejercen sobre usted La forma en que sus superiores juzgan su tarea	5	5	
33	Está satisfecho con la forma en que usted es dirigido	5	5	
Satisfacción con la remuneración				
34	Está satisfecho con el salario que usted recibe	5	5	
35	Está satisfecho con sus condiciones laborales	5	5	
36	Está satisfecho con la forma en que se da la negociación en su institución sobre aspectos laborales	5	5	

NOMBRE Y FIRMA DEL EXPERTO

JOSÉ A. LARA MOSCARO'



ANEXO 4: Universidades privadas acreditadas en Lima

<i>Universidades Licenciadas de Lima</i>	
1	Universidad Esan
2	Universidad De Lima
3	Universidad Privada Marcelino Champagnat
4	Universidad Peruana De Ciencias Aplicadas
5	Universidad Ricardo Palma
6	Escuela De Postgrado Gerens
7	Universidad del Pacífico
8	Universidad Científica del Sur
9	Universidad Autónoma del Perú
10	Universidad de Ingeniería y Tecnología
11	Universidad Jaime Bausate y Meza
12	Universidad Le Cordon Bleu
13	Pontificia Universidad Católica Del Perú
14	Universidad María Auxiliadora
15	Universidad Antonio Ruíz De Montoya
16	Universidad Femenina del Sagrado Corazón
17	Universidad de Ciencias y Humanidades
18	Universidad Peruana Cayetano Heredia
19	Universidad Católica Sedes Sapientiae
20	Universidad Peruana Unión
21	Universidad de Ciencias y Artes de América Latina
22	Universidad Privada San Ignacio de Loyola
23	Universidad de San Martín De Porres

Fuente: SUNEDU 2019